

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**“PROPUESTA DE RE-ESTRUCTURACIÓN FINANCIERA Y
ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LA
EMPRESA SAIGÓN DEL ECUADOR S.A.”.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

NOMBRE: AIDA LORENA MUÑOZ UPEGUI

DIRECTOR: MÁSTER MARIANO MERCHÁN FOSSATI

QUITO, 2016

TRIBUNAL

- Máster. Mariano Merchán F. – Director de Tesis
- Ing. Hernan Peña. – Lector 1.
- Ing. Paulina Mancheno. – Lector 2.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado:

A Dios quien siempre ha guiado mis pasos y me ha dado la fortaleza necesaria para poder seguir adelante con todo lo que me he propuesto.

A mis padres, Jaime y Amparo quienes siempre con su infinito amor y paciencia me han permitido llegar a donde estoy. Gracias por siempre inculcarme ese maravilloso ejemplo de esfuerzo y valentía, por ustedes estoy dando un paso más en mi vida.

A mis hermanos, Dolly y Dimitri por su cariño y apoyo incondicional en todas las facetas de mi vida. Gracias por cada palabra de aliento que hace que sea una mejor persona cada día, gracias porque siempre puedo contar con ustedes.

A mi ángel, María Sol, mi muñequita gracias por haber llegado a mi vida, porque simplemente la has tornado de colores maravillosos, ser tu mamá es lo mejor que me ha pasado en la vida. Gracias hijita por ser la luz de mis días, eres simplemente mi fortaleza y mi debilidad en una misma persona.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud con Dios, siempre llenando de bendiciones mi vida y la de mi familia.

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, a la facultad de Ciencias Administrativas y Contables, que durante 5 años fue mi segundo hogar. A mis profesores, gracias por sus enseñanzas, por compartir no solo su conocimiento sino también su trayectoria y en muchos casos su amistad, gracias por el tiempo y la dedicación que tuvieron con sus alumnos, por eso estoy agradecida de haber formado parte de esta Universidad, convirtiéndome en una profesional de bien.

Mi profundo agradecimiento a la empresa Saigón del Ecuador, quienes permitieron que realizara todo el proceso investigativo abriéndome sus puertas, tanto las autoridades como todo el personal que labora dentro de esta compañía.

Quiero agradecer al Máster Mariano Merchán, por toda su paciencia y guía durante la elaboración de esta trabajo de titulación.

ÍNDICE GENERAL

TRIBUNAL.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
1. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR	1
1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	1
1.1.1. Entorno Económico Global.....	1
1.1.2. Entorno Económico Ecuatoriano	7
1.1.3. Entorno Ambiental Global	9
1.1.4. Entorno Socio – Cultural Ecuatoriano	10
1.1.5. Entorno Político Ecuatoriano	12
1.2. EMPRESAS FAMILIARES	14

1.2.1. Empresas Familiares	14
1.2.2. Fortalezas De las Empresas Familiares.....	15
1.2.3. Debilidades de Las Empresas Familiares.....	16
1.2.4. Empresas Familiares en el Ecuador	17
1.2.5. Micro-Empresas en el Ecuador	19
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	21
2.1. ANTECEDENTES DE SAIGÓN DEL ECUADOR	21
2.1.1. Reseña Histórica	21
2.1.2. Visión	22
2.1.3. Misión de la Empresa.....	22
2.1.4. Objetivos de la Empresa	23
2.1.5. Valores de la Empresa.....	24
2.2. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	26
2.3. ANÁLISIS EXTERNO SAIGÓN DEL ECUADOR.....	39
2.3.1. Factor Político:.....	39
2.3.2. Factor Económico:	39

2.3.3. Factor Social:	40
2.3.4. Factor Tecnológico	41
2.3.5. Factor Competitivo	41
2.3.6. Factor Geográfico	43
2.4. ANÁLISIS INTERNO DE SAIGÓN DEL ECUADOR	44
2.4.1. Capacidad Directiva.....	45
2.4.2. Capacidad Competitiva:.....	46
2.4.3. Capacidad Financiera.....	47
2.4.4. Capacidad del Talento Humano.....	48
2.4.5. Capacidad Tecnológica.....	48
2.4.6. Capacidad De Cultura Organizacional.....	49
2.5. ANÁLISIS FODA.....	51
3. PROPUESTA DE REESTRUCTURACION FINANCIERA.....	54
3.1. ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA EMPRESA	54
3.1.1. Definición de Estructura Financiera	54
3.1.2. Reestructuración de la Empresa.....	54

3.1.3. Ventajas de la Reestructuración	56
3.1.4. Desventajas De la Reestructuración.....	56
3.1.5. Definición de Análisis vertical y horizontal:	57
3.1.6. Análisis vertical y horizontal de Saigón del Ecuador:	58
3.1.7. Análisis de las Razones Financieras	65
4. PROPUESTA DE RE-ESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA.....	77
4.1. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA	
77	
4.1.1. Definición de Reestructuración Administrativa.....	77
4.1.2. Proceso Administrativo.....	78
4.1.3. Estructura Organizacional de Saigón del Ecuador.....	88
5. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA	
Y FINANCIERA PARA SAIGÓN DEL ECUADOR	92
5.1. Re-Definiciones.....	92
5.1.1. Re-Definición de Misión.....	92
5.1.2. Re-Definición de Visión	94

5.1.3. Redefinición de Objetivos y Metas	95
5.1.4. Principios y Valores	96
5.1.5. Estrategias	97
5.1.6. La Cultura Organizacional en la Nueva Estructura	98
5.1.7. Políticas de Control Interno	105
5.2. PROPUESTA DE REESTRUCTURACION FINANCIERA	114
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	129
Bibliografía.....	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Datos Empresas Ecuador	18
Tabla 2. Clasificación de las Empresas	19
Tabla 3. Distribución Geográfica de Microempresas en el Ecuador	20
Tabla 4. Matriz Análisis Externo.....	44
Tabla 5. Matriz Análisis Interno.....	50
Tabla 6. Análisis FODA Saigón del Ecuador.....	52
Tabla 7. Análisis Vertical 2013 -2014 SAIGÓN.....	58
Tabla 8. Análisis Horizontal 2013 – 2014 SAIGÓN.....	61
Tabla 9. Capital Neto de Trabajo.....	66
Tabla 10. Prueba Acida	67
Tabla 11. Razón de Endeudamiento	69
Tabla 12. Margen Bruto de Utilidad.....	70
Tabla 13. Margen de Utilidad Operacionales	71
Tabla 14. Margen Neto de Utilidad	71

Tabla 15. Razón de Rotación de Activos	72
Tabla 16. Rendimiento de la Inversión.....	73
Tabla 17. Rotación de Inventarios	74
Tabla 18. Rotación de cuentas por Cobrar	75
Tabla 19. Rotación de Cuentas por Pagar	76
Tabla 20. Estrategias de Ventas, Publicidad, Mercadeo.....	97
Tabla 21. Estado de Resultados 2015	118
Tabla 22. Balance General 2015.....	121
Tabla 23. Razones Financieras de Liquidez	125
Tabla 24. Razones Financieras de Endeudamiento	126
Tabla 25, Razones Financieras de Rentabilidad.....	127
Tabla 26. Razones Financieras de Actividad.....	128

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Crecimiento del Volumen de las Exportaciones de Mercaderías y del PIB Mundial	3
Figura 2. Crecimiento Económico I	4
Figura 3. Crecimiento Económico II	5
Figura 4. Variación del Volumen Del Comercio Global de Bienes y Servicios	6
Figura 5. Tasas de Desempleo	8
Figura 6. Fidelidad Clientes Saigón del Ecuador	27
Figura 7. Calidad de Servicio Saigón del Ecuador	28
Figura 8. Capacidad y Experiencia del Personal de Saigón Del Ecuador	29
Figura 9. Asistencia a otras empresas con servicios similares	30
Figura 10. Asistencia a otras empresas con servicios similares	31
Figura 11. Calificación de Clientes para Saigón del Ecuador	32
Figura 12. Fidelidad Proveedores de Saigón del Ecuador	33
Figura 13. Calificación Relación con Proveedores Saigón del Ecuador	34
Figura 14. Calificación Proveedores a Saigón del Ecuador	35

Figura 15. Proveedores a Futuro de Saigón del Ecuador	36
Figura 16. Referencia Dentro del Mercado	37
Figura 17. Perspectiva de Crecimiento de los Proveedores con Saigón del Ecuador	38
Figura 18. Elementos del Proceso Administrativo	79
Figura 19. Modelo de Planificación Estratégica.....	80
Figura 20. Estructura Organizacional Saigón del Ecuador.....	89
Figura 21. Organigrama.....	98

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente trabajo de titulación se realizó en la empresa Saigón del Ecuador S.A. con el objetivo de implantar una propuesta para la re-estructuración financiera y administrativa de esta compañía, dedicada a la elaboración y comercialización de equipos de laboratorio.

Dentro del capítulo 1, se encuentra un análisis macro y microeconómico de la industria comercializadora tanto a nivel mundial como a nivel nacional. Debido a que la empresa en estudio es una empresa familiar se realizó el estudio de cómo han ido evolucionando las pequeñas y medianas industrias en nuestro país haciendo énfasis en cuáles han sido las principales fortalezas y debilidades de esta clase de industrias.

En el capítulo 2, se hace una breve reseña de la empresa, en cuanto a su existencia empresarial e indicando el objeto por lo cual la empresa fue creada, indicando cuál era su visión, misión, objetivos y valores. Se realizó el levantamiento de la información mediante un análisis externo indicando todos los factores con los que cuenta actualmente la empresa y un análisis interno describiendo todas las capacidades de la misma, concluyendo con un FODA establece cuales son las fortalezas que tiene la empresa y servirán para generar más oportunidades a través de las nuevas estrategias, de igual manera todas las debilidades y amenazas que tiene la compañía para poderlas combatir a través de la re-estructuración planteada.

En el desarrollo del capítulo 3, se hace un análisis exhaustivo de la parte financiera de la empresa. Éste se lo realizó a través del análisis vertical y horizontal de la empresa durante

los períodos 2013 y 2014. De igual manera se ejecutó un análisis de las razones financieras durante el mismo período, dándonos a conocer cuál era la situación real de la empresa durante esos años. Se colocó una definición de lo que es una re-estructuración financiera, cuáles son las ventajas y desventajas de este nuevo proceso.

En el capítulo 4, se realizó un análisis de la situación actual en el ámbito administrativo que estaba teniendo la empresa, en el cual se detallaba el proceso administrativo que existe para las empresas y se hacía una comparación con el que tenía Saigón del Ecuador S.A. Adicionalmente, se pudo visualizar cual es la estructura organizacional que adoptaba la empresa.

En el último capítulo, se enfoca directamente en el diseño de la propuesta de reestructuración financiera y administrativa, en la cual se realiza una re-definición de conceptos como son la misión, visión, objetivos y estrategias que utilizará la empresa para poder maximizar sus beneficios. Tendrá una nueva estructura organizacional que regirán a nuevas políticas de control interno, financieras, de cartera, de compras, entre otras. En cuanto a la re-estructuración financiera se realizó una proyección de como mejorará la empresa con las nuevas políticas que adoptará.

El presente análisis generó las conclusiones y recomendaciones que debería adoptar la empresa para cumplir con el objetivo de maximizar sus beneficios.

1. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR

1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.1.1. Entorno Económico Global

El escenario económico que hoy en día se vive a nivel mundial es que toda empresa vaya en dirección a la globalización, que se puede describir como un proceso dinámico propio de las sociedades capitalistas, incluye aspectos económicos, tecnológicos, sociales y culturales que busca que se vayan uniendo los mercados en distintos países del mundo.

Las condiciones del entorno económico condicionan los rendimientos actuales y futuros de las empresas. Existen varios factores de carácter económico que influyen en el desarrollo de las empresas.

El crecimiento económico consiste en el aumento de la producción de bienes y servicios de un determinado país. Esta variable económica se ve reflejado tanto en los gastos, es decir el consumo que tienen las familias. Existe una relación directamente proporcional ya que mientras exista mayor crecimiento económico, mayor será el consumo y es más fácil incrementar las ventas de una empresa.

Cuando las tasas de interés son altas a las empresas les resulta más difícil financiar sus proyectos de inversión y esto genera que a los consumidores les sea

más costoso adquirir los bienes y servicios que ofrecen las empresas. Como consecuencia, tanto la inversión como el consumo tienden a decrecer.

Los tipos de cambio de las monedas afectan la capacidad de las compañías para competir en mercados internacionales. Una moneda que se mantenga fuerte favorece a las importaciones pero perjudica a las exportaciones.

La inflación es definida como la tasa en la que se incrementan los precios de los productos y servicios. Cuanto mayor es la inflación, las personas pierden poder adquisitivo, lo cual se deriva en una disminución del consumo de las familias. A las organizaciones les aumenta el costo de la materia prima y esto reduce sus beneficios.

Existen algunos otros aspectos que afectan el desarrollo de una empresa como son los salarios mínimos, políticas fiscales que no están direccionadas al apoyo de las empresas y políticas tributarias que terminan alejando la inversión privada. Todo esto genera una pérdida de competitividad.

El decrecimiento del comercio durante los años 2013 y 2014 se debe a la combinación del estancamiento de la demanda de bienes y servicios por parte de las economías desarrolladas y del moderado crecimiento de las mismas.

Entre el año 2012 y el 2013, el comercio tuvo un crecimiento del 2,4% es el ritmo más lento registrado en el último trienio. Esto es debido a la prolongada atonía del crecimiento del PIB luego de la crisis financiera.

El comercio de los países únicamente podrá mejorar a medida que se mejore la economía mundial, obviamente el incremento no puede ser de manera automática,

por lo cual se debe de incentivar el crecimiento a medida que se actualicen normas y se alcancen nuevos acuerdos comerciales.



Figura 1. Crecimiento del Volumen de las Exportaciones de Mercaderías y del PIB Mundial

Elaborado por: Secretaría de la OMC

Fuente: Secretaría de la OMC

Existen varios factores que han contribuido con la recesión de la economía y la producción en el año 2014 y a principios del 2015, básicamente con la desigual recuperación de los países desarrollados, las crecientes tensiones geopolíticas, la fluctuación del tipo de cambio, la apreciación del dólar en un 14% frente a otras monedas han complicado el panorama y las perspectivas del comercio.

La caída del precio del petróleo en el 2014 de un 47% entre julio y diciembre de ese año y la debilidad de productos básicos incidieron negativamente en las exportaciones por ende se redujeron la demanda de importaciones en los países exportadores. La baja del precio del petróleo se debió al aumento de la producción en América del Norte y a la disminución de la demanda en los mercados emergentes, afectando el precio a otros productos básicos.

En el 2014, Estados Unidos de Norteamérica consolidó un proceso de recuperación de su economía, por lo cual para durante el año 2015 se estimó que los principales sectores que se iba a impulsar la actividad económica serían el sector inmobiliario y el de consumo, con esto se obtendría un crecimiento del empleo y sus reservas monetarias.

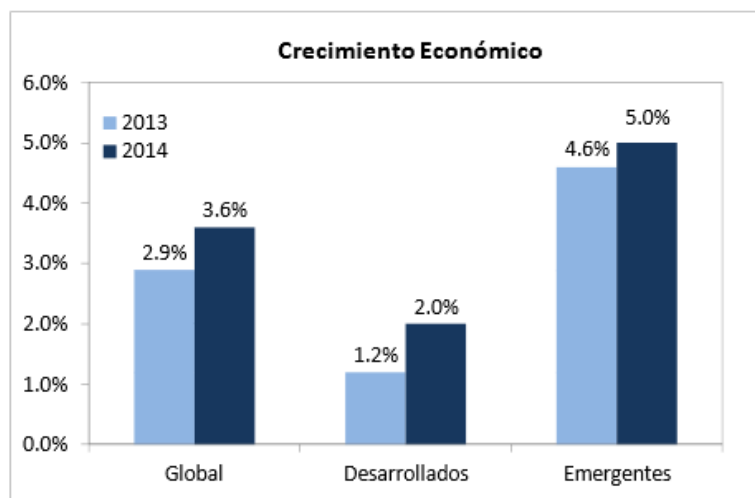


Figura 2. Crecimiento Económico I
Elaborado por: Fondo Monetario Internacional
Fuente: Fondo Monetario Internacional

En relación a los países europeos, de acuerdo al FMI, se espera que crezcan un 1%. Durante el transcurso del año 2014, muchos de los datos económicos han sido positivos para el viejo continente y lo han llevado a un crecimiento sostenido. Todavía subsisten algunos riesgos, como por ejemplo, un canal de crédito mal focalizado que dificulte el crecimiento del sector privado al no incentivar la inversión.

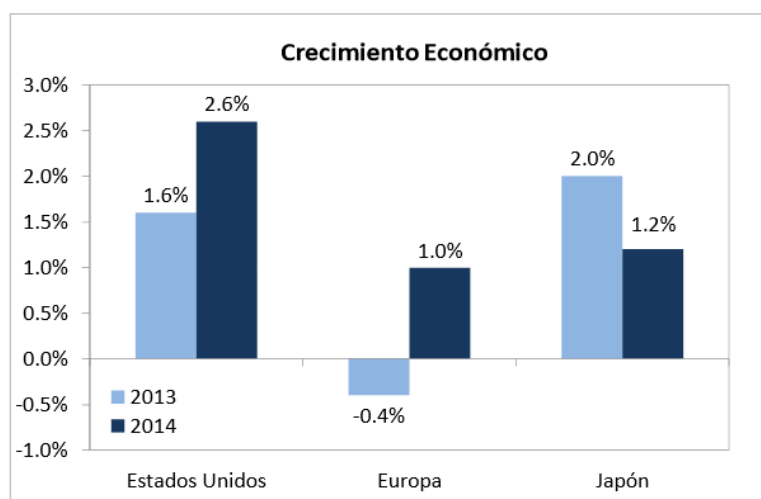


Figura 3. Crecimiento Económico II

Elaborado por: Fondo Monetario Internacional

Fuente: Fondo Monetario Internacional

Para América Latina, este escenario resta impulso al crecimiento por tres vías principalmente que son el volumen del comercio exterior, los precios de las materias primas y la normalización de condiciones financieras para acceder a créditos.

El volumen del comercio de bienes y servicios paso de crecer a tasas que sobrepasaban el 7% entre los años 2009-2010, a tasas que fluctúan entre el 4 y 5% para el año 2014. Las proyecciones del FMI reflejan un crecimiento sostenido no mayor al 6% para el período 2015-2019. Lo cual significa que no existe suficiente demanda por parte de los países que importan bienes y servicios, por lo tanto a los países exportadores les toca bajar su producción. (Finanzas & Desarrollo, 2014)

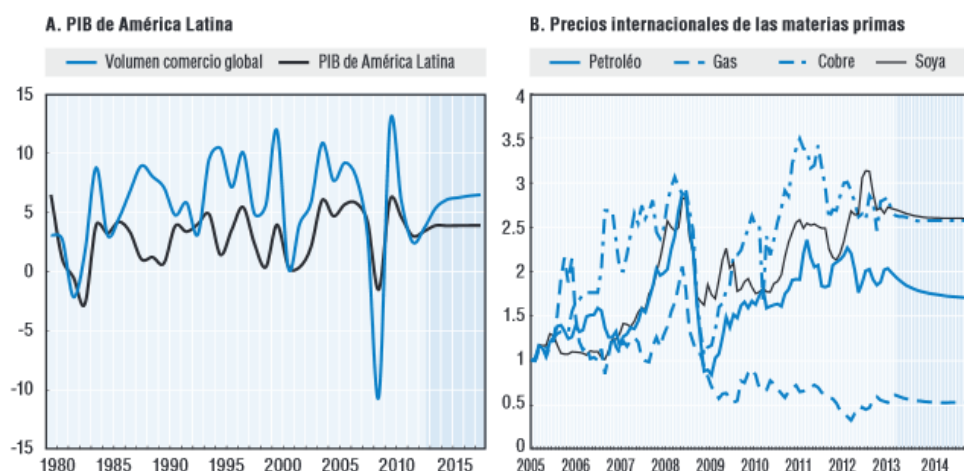


Figura 4. Variación del Volumen Del Comercio Global de Bienes y Servicios

Elaborado por: Fondo Monetario Internacional

Fuente: Fondo Monetario Internacional

La inflación está controlada a nivel mundial se mantiene relativamente baja. Esto se ve reflejado en un exceso de capacidad instalada en economías desarrolladas, en el desempleo, la austeridad fiscal y el continuo proceso de desapalancamiento financiero en las economías desarrolladas.

El desempleo sigue siendo el desafío central de manera global. La situación continua siendo negativa. Específicamente en los países con economías desarrolladas del continente europeo, donde las tasas de interés alcanzan el 27% como lo es en Grecia y España, el desempleo juvenil sobrepasa el 50%. (Torres, 2008)

Los países con economías en transición tienen un desempleo mixto. En África hay un desempleo estructural extremadamente alto, particularmente entre los jóvenes. Las altas plazas de empleo informal, y las desigualdades de género todavía siguen siendo características principales en los mercados laborales de estos países.

Muchos países se encuentran mejorando las condiciones de empleo, por lo cual tratan de alinear sus políticas macroeconómicas de manera apropiada y tratan de

promover avances en productividad e innovación. Además de los esfuerzos por mejorar esta falencia, se necesita de la inversión pública para generar el entrenamiento necesario y la capacidad de reintegrar a grupos excluidos al mercado laboral.

En el 2013 y 2014 el crecimiento del comercio de bienes y servicios se debilitó gracias al escaso desarrollo de la economía a nivel mundial. Hubo una débil demanda de países del primer mundo y un ligero crecimiento de los que están en vías de desarrollo razón por la cual se generó la reducción en el volumen de exportaciones mundiales.

1.1.2. Entorno Económico Ecuatoriano

Actualmente la economía del Ecuador se encuentra bajo el esquema de dolarización, que persigue el crecimiento económico del país, se han logrado importantes acciones para que se tenga una estabilidad económica, una buena planificación, exista apertura de nuevos mercados, el saneamiento del sistema financiero, el reordenamiento del Estado Ecuatoriano y que se devuelva la capacidad económica a la población, lo cual se resume en que el Ecuador tenga una reactivación productiva.

En los últimos años el crecimiento del Ecuador se debe principalmente a la gran inversión del sector público, lo cual ha generado el desarrollo en sectores como la construcción, suministro de servicios, administración pública y el comercio, este último aumenta dado incremento del consumo dentro de la población gracias al alza de salarios.

La inversión pública que se tenía previsto para el 2015 está distribuida en un 32% para sectores estratégicos, 23% para producción, 15% al desarrollo social, 13% destinado al talento humano, el 9% para entidades estatales y el 8% restante será para la seguridad del país.

A inicios del año 2014, el Fondo Monetario Internacional pronosticó que para el Ecuador el PIB crecería en 4%. Al final de año, el Banco Central confirmó que en el último trimestre la economía del Ecuador creció un 3.4%. Los componentes que más aportaron para el crecimiento fueron el consumo de los hogares, la inversión y las exportaciones.

Ecuador, tiene previsto un crecimiento del PIB de un 4,1% para el 2015, recortando el presupuesto del Estado debido a la caída del precio del petróleo, su principal producto de exportación.

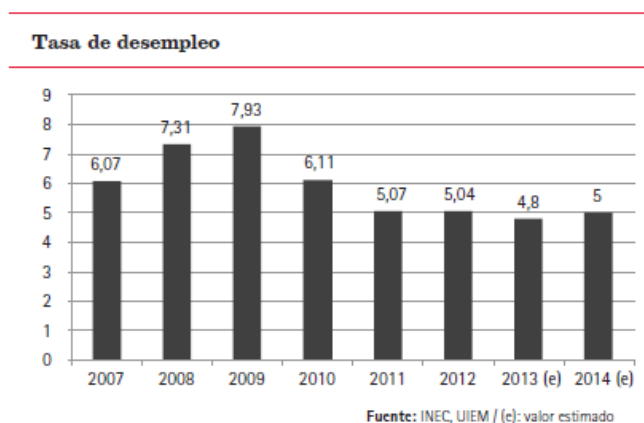


Figura 5. Tasas de Desempleo
Elaborado por: INEC/UIEM
Fuente: INEC/UIEM

El Ecuador es un país que mantiene un importante nivel de dependencia con relación al desarrollo de la economía internacional. Las economías más grandes

afectan al país por el impacto que tiene la demanda mundial en los productos ecuatorianos.

Un país como el caso del Ecuador, tiene que encaminarse hacia la globalización y esto se logra través de nuevas alianzas estratégicas, implementando modelos de negocios. En la actualidad es posible definir una economía basada en el conocimiento, como aquella apoyada en la producción, distribución y uso del conocimiento y de la información.

La actividad comercial en el país se ha ido desarrollando rápidamente en los últimos años, se estima que su crecimiento es en promedio 6.05% anual en los tres últimos años a nivel de PIB.

El crecimiento del sector comercial se ve favorecido por la evolución del consumismo y se ve desfavorecido por las medidas que se han ido aplicando con el fin de ir desincentivando las importaciones en el país.

1.1.3. Entorno Ambiental Global

Las PYMES son a menudo más propensas a la contaminación que las empresas grandes y su prominencia y concentración en economías o sectores empresariales específicos pueden crear problemas ambientales.

Existen varios impactos ambientales por diferentes decisiones que toman las empresas, tenemos como ejemplo:

- Decisiones de Ubicación: Pueden tener un profundo impacto debido a los desechos que pueden generar.

- Decisiones de Compra: las empresas pueden desconocer la disponibilidad y ventajas financieras que tienen algunos insumos de producción que pueden ser más eficientes y menos contaminantes.
- Decisiones de Procesamiento o Fabricación: La falta de información sobre la cantidad apropiada de insumos químicos para utilizar en sus procesos, incrementando los costos como los riesgos ambientales.
- Prácticas de Orden y Limpieza: Si existe un débil proceso de orden y de limpieza se presenta un aumento en desperdicios de materiales o insumos que probablemente aumenten más la contaminación ambiental.
- Decisiones de Seguridad Industrial y Seguridad de los Empleados: La mayoría de los impactos ambientales se relacionan con la salud, la higiene y la seguridad de las empresas.
- Decisiones de Disposición de Desechos: Una práctica inadecuada con productos tóxicos o materiales peligrosos.

1.1.4. Entorno Socio – Cultural Ecuatoriano

El Ecuador se distingue por ser uno de los países más inversionistas y donde la generación de riqueza es una de las más complicadas a nivel de Latinoamérica, debido a las diferencias del ingreso; por ejemplo, el 20% de la población más rica posee el 54.3% de la riqueza y también el 91% de las tierras que son productivas. Por otro lado, el 20% de la población más pobre tiene acceso al 4.2% de los ingresos y tiene el 0.1% de las tierras. (Parking & Esquivel, 2003)

La globalización, con respecto a la cultura se ve presente con la integración y el contacto de algunas prácticas culturales como son las marcas, íconos,

costumbres, relaciones, etc. El factor tecnológico juega un papel muy importante al momento de difundir y consumir productos de carácter cultural.

Los aspectos socio-políticos pueden ser actualmente los elementos que unifican al mundo contemporáneo en una nueva globalización, pero lo que realmente no se puede globalizar es la cultura, que es el componente social que divide al mundo, a los continentes, países y regiones. La cultura es una de las fuentes que caracterizan los sub – sistemas que tiene una empresa.

Las empresas se desenvuelven en el seno de la sociedad, con todas las políticas y procesos de cambio. Para cualquier empresa son muy importantes ciertos aspectos para tomar en consideración:

- Condiciones Demográficas: Condicionan el potencial de desarrollo de números sectores empresariales.
- Aspectos Culturales: Depende de la cultura de la sociedad, si esta es individualista, grupal, societaria o comunicativa, muchas veces esto afecta a la actuación de la empresa e inclusive a la aceptación de los productos o servicios que esta pueda ofrecer.
- Aspectos Sociológicos: Los papeles que van desempeñando tanto el hombre como la mujer, los cambios en los valores sociales, los diferentes estilos de vida, muchos de estos factores constituyen fuentes de oportunidades para las empresas.

1.1.5. Entorno Político Ecuatoriano

Actualmente el Ecuador se encuentra conformado por cinco poderes, entre los cuales se encuentran:

- Poder Ejecutivo
- Poder Legislativo
- Poder Judicial
- Poder Electoral
- Poder de Transparencia y Control Social

En cuanto a la función ejecutiva está a cargo de la Presidencia de la República, la misma que actualmente se encuentra dirigida por el Economista Rafael Correa Delgado. Es el Jefe del Estado y del Gobierno, por lo tanto es el responsable de la administración pública. El Presidente tiene que definir la política exterior, designar al canciller de la República. Es la máxima autoridad sobre las Fuerzas Armadas del Ecuador y la Policía Nacional del Ecuador. (Torres, 2008)

El Poder Legislativo es una función que le corresponde a la Asamblea Nacional, que es la encargada de redactar las leyes, fiscalizar a los órganos del poder público, aprobar los tratados internacionales, los presupuestos y los tributos.

El Poder Judicial está a cargo de la Corte Nacional de Justicia, de las Cortes Provinciales, los Tribunales y también de los Juzgados.

El Poder Ciudadano está conformado por El Consejo de Participación Social y Control Ciudadano, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado y las Superintendencias. Su función principal es promover planes de

transparencia y control público, de igual manera originar planes para combatir la corrupción y es el organismo regulador de rendición de cuentas para el país.

El Poder Electoral únicamente entra en autoridad cuando existen elecciones o consultas populares.

El componente que introduce la mayor vulnerabilidad en la economía ecuatoriana es el incremento de importaciones. El déficit de la balanza comercial no petrolera es muy alto desde el inicio de la dolarización.

A partir del 2013, la situación del país empeora cuando se cierra la refinería de Esmeraldas por reparaciones y mantenimiento dando como resultado el aumento de las importaciones de lubricantes y combustibles, elevando el déficit de la balanza comercial aún más.

Anteriormente, para enfrentar este problema, el gobierno, optó por poner restricciones temporales a las importaciones. El resultado de esta resolución fue que en el 2009 bajó el déficit del sector no petrolero en un 11.8% del PIB del 2008 y un 7.9% del 2009. Pero debido a que estas restricciones eran temporales el déficit se elevó a un 10.9% en el año 2010. (Torres, 2008)

Para el 2013, el COMEX volvió a dictar una resolución que limita las importaciones, obligando a emitir un certificado de calidad al INEN y se firmó convenios para que 400 empresas sean sustituidas. (Ministerio de Comercio Exterior, 2013)

1.2. EMPRESAS FAMILIARES

1.2.1. Empresas Familiares

En el mundo de los negocios existe una gran posibilidad de que los miembros que conforman un grupo familiar se puedan unir a través de la creación de una empresa. (Quea, 2012)

Actualmente se tiene estimado que alrededor del 80% de las empresas que están constituidas en el mundo son familiares. Este tipo de organizaciones se puede definir como un negocio en donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para poder trabajar, tomar ciertas decisiones, cumplir ciertas funciones y repartirse los beneficios de una manera justa.

Se estima que alrededor del 30% de este tipo de empresas sobreviven hasta una segunda generación y hasta un 13% llegan a la tercera generación. El tamaño de las empresas familiares puede variar ampliamente, ya que una empresa puede ser una PYMES o también puede ser considerada una gran corporación.

Existen dos factores importantes al momento de calificar esta clase de empresas. El primero es la capacidad de control político que pueden ejercer sobre la compañía una o varias familias, dependiendo de que sea una empresa unifamiliar o multifamiliar. Y en segunda instancia, el deseo de los propietarios de que la empresa continúe en manos de la propia familia incorporando a la organización la siguiente generación, la misma que se puede llevar a cabo mediante un protocolo familiar.

1.2.2. Fortalezas De las Empresas Familiares

Existen algunas fortalezas que se pueden enumerar en las empresas familiares, como por ejemplo:

- **Conocimiento y experiencia en el negocio:** Muchas empresas llevan generaciones de generaciones adquiriendo experiencia de su giro del negocio y realizan tan bien su trabajo que son capaces de sobrevivir a innumerables crisis que pueden ser tanto internas como externas.
- **Compromiso y Visión a largo plazo:** Las empresas familiares se crean como un proyecto de vida de sus creadores y de sus fundadores, por lo cual cuando sus hijos toman el control de la misma se sienten orgullosos de lo que se ha construido y le dedican a la compañía el mayor tiempo posible. Debido a esto, su visión normalmente tiene a ser a largo plazo, más allá de los beneficios que se puedan llegar a obtener.
- **Cultura Empresarial sólida:** Esto se obtiene gracias al compromiso de toda la familia que tiene el deber de contagiar al resto de empleadores. Es un recurso intangible que al largo plazo se puede convertir en una ventaja competitiva ya que facilita que se unan todos los esfuerzos de la empresa.
- **Vínculos de lealtad y confianza:** Los vínculos que unen a los directivos de las empresas facilitan que las relaciones entre ellos sean más estrechas y marcadas debido a los principios y valores con los que han crecido a lo largo de su vida.

- Autonomía a la hora de actuar: cuando se tiene que tomar decisiones no se depende del consenso de la Junta de Accionistas, si no que una o dos personas deciden tomar las líneas de acción y las pueden ejecutar directamente.
- La preocupación por la calidad de productos y satisfacción de sus clientes es un pilar importante en las empresas familiares.

1.2.3. Debilidades de Las Empresas Familiares

También existen debilidades que tienen algunas de las compañías y deben de encontrar las estrategias correctas para poderlas minimizar, entre ellas se puede encontrar las siguientes:

- Dificultades para sobrevivir al traspaso generacional: muchas de las compañías familiares están creadas para poder heredar a sus hijos. A pesar de esta iniciativa familia muchas veces los hijos tienen otros planes y deciden continuar su propio camino y es muy complicado buscar sucesores que mantengan la misma perspectiva que tienen los fundadores de la empresa.
- Resistencia al riesgo: La mayoría de las empresas prefieren desarrollar sus diferentes actividades dentro de un entorno que sea conocido y de bajo riesgo. La internalización de una empresa significa una apuesta muy arriesgada, la cual a la vez genera incertidumbre, se puede llegar a obtener grandes beneficios así como cuantiosas pérdidas, las cuales pueden llevar a la quiebra a una empresa.

- Posibilidad de disputas familiares: Cuando existe una visión a la internacionalización que no es compartida con todos los miembros que conforman la organización, esto puede generar conflictos y posibles divisiones que son muy difíciles de remediar.
- Estructuras poco claras y solapamientos de roles: muchas de las funciones son heredadas sin que sean descritas en algún tipo de documento, de manera que tarde o temprano esto genera confusiones en las actividades de cada persona.

1.2.4. Empresas Familiares en el Ecuador

En el Ecuador el 77% de las empresas que son constituidas en el país son familiares. Se puede estimar que alrededor de 1.6 millones de empleos se generan a través de estas empresas que representa el 93% del empleo formal del país. La riqueza generada por las empresas familiares en el Ecuador representa el 51% del PIB. (Roche, 2005)

Las empresas que no son familiares, se encuentran en su mayoría distribuidas en las provincias de Guayas y Pichincha. Sin embargo, las compañías familiares se encuentran geográficamente mejor ubicadas.

Según un estudio realizado por el IDE, la rentabilidad de las empresas familiares independientemente de cómo se pueda calcular es menor comparada con las empresas no familiares.

Tabla 1. Datos Empresas Ecuador

Número de empresas	Familiares	No Familiares
% sobre total de empresas Grandes	77%	23%
% sobre total de PYMES	90%	10%
% sobre total de Microempresas	100%	0%
% sobre total empresas(estimado)	89%	11%
Empleo		
# de empleos formales estimados(millones)	1,6	0,1
% Empleo formal	93%	7%
Rentabilidad		
Rent. Neta	3%	8%
ROE	13%	23%
ROA	5%	9%
Ventas		
Variación ventas (prom 5 años)	25%	25%
Variación ventas (último año)	22%	31%
% respecto al PIB (solo empresas grandes)	51%	27%
% respecto a las ventas de 500 empresas más grandes (2005)	65%	35%
% respecto a las ventas de 500 empresas más grandes (1996)	75%	25%

Elaborado por: IDE. Instituto de Dirección de Empresas

Fuente: IDE. Instituto de Dirección de Empresas.

El endeudamiento de las empresas familiares tiende a ser un tema delicado. Se considera saludable que se tenga una proporción mayor de deudas a largo plazo, debido a que permite un mejor financiamiento de sus operaciones. Actualmente, las empresas familiares tienen un 73% de deuda a corto plazo, mientras que las organizaciones no familiares se sitúan en un 59%.

Las empresas familiares pueden tener problemas de caja que desembocarán en más deuda para financiar sus operaciones. Este tipo de organizaciones debe centralizarse en optimizar el cobro de su cartera y de buscar mayor financiamiento por parte de sus proveedores para poder mejorar su liquidez.

En el Ecuador, las empresas de acuerdo a su tamaño tienen que ser acogerse a una clasificación de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), que de

acuerdo a la normativa implantada por la Comunidad Andina en la Resolución 1260 y la legislación interna vigente se pueden nombrar las siguientes categorías:

Tabla 2. Clasificación de las Empresas

VARIABLES	MICRO-EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	GRANDES EMPRESAS
PERSONAL OCUPADO	De 1 a 9 personas.	De 10 a 49 personas	De 50 a 199 personas	Con más de 200 personas
VALOR BRUTO DE LAS VENTAS ANUALES	Menor a \$100,000.00	De \$100,001.00 hasta \$1,000,000.00	De \$1,000,001.00 hasta \$5,000,000.00	Mayor a \$5,000,001.00
MONTO DE ACTIVOS	Hasta \$100,000.00	De \$100,001.00 hasta \$750,000.00	De \$750,001.00 hasta \$3,999,999.00	Mayor a \$4,000,000.00

Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

Fuente: Russbell Bedford Ecuador. Boletines Especiales. Boletín No. 12.

1.2.5. Micro-Empresas en el Ecuador

Una microempresa es una organización económica administrada por personas que son emprendedoras, que aplican autogestión y se pueden adaptar al medio en el cual se encuentran.

Las microempresas en el Ecuador están muy concentradas en el sector comercio. El 55.2% de esta clase de organizaciones se encuentran laborando dentro de este sector, contra el 25.7% que está laborando en el sector de servicios y el 19.2% en producción.

Actualmente en el Ecuador geográficamente las microempresas están distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 3. Distribución Geográfica de Microempresas en el Ecuador

Distribución Geográfica de Microempresarios urbanos y rurales						
Provincia / Región	Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural	Total
	Microempresarios			Porcentajes		
El Oro	63.421	19.784	83.205	3,2%	1,0%	4,1%
Esmeraldas	2.292	45.561	47.853	0,1%	2,3%	2,4%
Guayas	362.803	102.224	465.027	18,1%	5,1%	23,2%
Los Ríos	49.497	55.863	105.360	2,5%	2,8%	5,3%
Manabí	84.817	103.521	188.338	4,2%	5,2%	9,4%
Costa	562.830	326.953	889.783	28,1%	16,3%	44,4%
Galápagos	2.543	524	3.067	0,1%	0,0%	0,2%
Azuay	42.810	63.130	105.940	2,1%	3,1%	5,3%
Bolívar	7.152	37.668	44.820	0,4%	1,9%	2,2%
Cañar	10.610	31.124	41.734	0,5%	1,6%	2,1%
Carchi	13.011	17.875	30.886	0,6%	0,9%	1,5%
Cotopaxi	16.304	69.622	85.926	0,8%	3,5%	4,3%
Chimborazo	25.937	82.667	108.604	1,3%	4,1%	5,4%
Imbabura	29.254	36.387	65.641	1,5%	1,8%	3,3%
Loja	23.815	56.606	80.421	1,2%	2,8%	4,0%
Pichincha	207.560	96.330	303.890	10,4%	4,8%	15,2%
Tungurahua	35.115	75.765	110.880	1,8%	3,8%	5,5%
Sierra	411.568	567.174	978.742	20,5%	28,3%	48,8%
Morona Santiago	6.181	20.133	26.314	0,3%	1,0%	1,3%
Napo	3.648	14.971	18.619	0,2%	0,7%	0,9%
Pastaza	4.015	8.724	12.739	0,2%	0,4%	0,6%
Zamora Chinchipe	3.883	12.249	16.132	0,2%	0,6%	0,8%
Sucumbios	7.727	17.396	25.123	0,4%	0,9%	1,3%
Orellana	4.904	29.829	34.733	0,2%	1,5%	1,7%
Oriente	30.358	103.302	133.660	1,5%	5,2%	6,7%
Total	1.007.299	997.953	2.005.252	50,2%	49,8%	100,0%

Elaborado por: IDE. Escuela de Dirección de Empresas

Fuente: IDE. Escuela de Dirección de Empresas.

La empresa Saigón del Ecuador, de acuerdo a la clasificación de las PYMES es una microempresa, que labora dentro del sector comercial y forma parte del 15.2% de las empresas radicadas en la Provincia de Pichincha.

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1. ANTECEDENTES DE SAIGÓN DEL ECUADOR

2.1.1. Reseña Histórica

La empresa Saigón del Ecuador, es una empresa dedicada a la elaboración, distribución, fabricación y reparación de todo tipo de equipos de laboratorio. Es una organización que fue constituida en el año 2010 y hasta la fecha ha venido creciendo día a día. Esta se encuentra funcionando en el Centro Norte de la Ciudad de Quito, específicamente entre la Av. América con Cuero y Caicedo.

Saigón del Ecuador, es una compañía creada con el propósito de satisfacer las necesidades de otras empresas y escuelas en el mercado de la comercialización de equipos de laboratorio. Al mando de la empresa se encuentra el Ing. Pedro Saiz como gerente de la empresa y el Ing. Marco Valle como presidente.

La organización se caracteriza por brindar a sus clientes una excelente atención y a precios bastante convenientes, resaltando su calidad en cuanto a los productos que comercializa.

2.1.2. Visión

La visión de una empresa está en describir un escenario altamente esperado por la dirección de una organización. “Es la capacidad de ver más allá del tiempo y el espacio, para construir en la mente un estado futuro deseable que permita tener una claridad sobre lo que se quiere hacer y a dónde se quiere llegar en una organización.”. La visión le debe dar forma y dirección al futuro de cada organización.

La visión que actualmente tiene la empresa Saigón de Ecuador es:

“Continuar aportando al mercado nacional con modernas y mejores herramientas; necesarias para una óptima capacidad productiva en cada sector industrial y educativo”.

2.1.3. Misión de la Empresa

La misión se puede definir como la razón de una persona, equipo o empresa, con la cual se le permite existir, lograr su sostenibilidad o rentabilidad. Se puede simplificar en que la misión se refiere a lo que es la organización.

La misión sin importar el tamaño de la empresa debe constar de tres partes fundamentales, que se describen a continuación:

- Descripción de la Empresa
- Para quién está dirigido el esfuerzo, es decir cuál es el mercado objetivo que se tiene.
- Presentar la singularidad que posea la compañía, el factor diferencial.

Para Saigón del Ecuador, su misión es la siguiente:

“Implementación y fabricación de equipos de laboratorio, como respuesta a las exigencias de la industria química actual y avanzar en la investigación científica haciéndola más competitiva.”

2.1.4. Objetivos de la Empresa

Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que se pretende alcanzar o llegar en un determinado período de tiempo y usando los recursos que dispone.

Las ventajas de establecer objetivos dentro de una empresa son:

- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- Sirven de guía para la formulación de estrategias.
- Sirven de guía para la asignación de recursos.
- Sirven de base para la realización de tareas o actividades.

Permiten evaluar resultados al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.

- Generan coordinación, organización y control.
- Generan participación, compromiso y motivación y, al alcanzarlos, generan satisfacción.
- Revelan prioridades.
- Producen sinergia.

- Disminuyen la incertidumbre.

Dentro de los objetivos que tiene la empresa Saigón del Ecuador:

- Ser una de las cinco mejores empresas que lideren el mercado.
- Ser una compañía que los demandantes reconozcan por su variedad de productos.
- Incrementar la productividad.
- Aumentar las ventas.

2.1.5. Valores de la Empresa

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones que pueden ser reales o imaginarias generando inclinación por su grado de utilidad tanto personal como social.

Los valores tienen que tener ciertas características entre las cuales se pueden destacar:

- Se desarrollan en condiciones muy complejas.
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- Son posibles porque se sigue creyendo en ellos.
- No son ni pueden ser un simple enunciado.

Los valores con los que trabaja Saigón del Ecuador son los siguientes:

- **Calidad:** Los productos o servicios ofrecidos son de excelencia.

- **Comunicación:** Las relaciones y conexiones dentro de los miembros de la empresa y con los clientes tienen que ser fluidas y sinceras.
- **Consecuencia:** La coherencia que deben tener los empleadores para con sus trabajadores, como de la empresa con los clientes. Hay el compromiso de ser cumplidos.
- **Honestidad:** Siempre orientado tanto para los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes. Se promueva la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y credibilidad para la empresa.
- **Justicia:** Otorgar a cada uno lo que le corresponde, no solo desde el punto de vista salarial sino que también en cuanto se refiere a las actividades que a cada uno le tocará desempeñar.
- **Libertad:** Los empleados y los clientes pueden expresarse con total seguridad en caso de tener creencias u opiniones distintas, siempre que sean presentadas con respeto y cordialidad.
- **Originalidad:** refiere a las innovaciones, cambios y creaciones tanto en los bienes y servicios, en las metodologías laborales y estrategias.
- **Puntualidad:** Exigir a los empleados el respeto de los tiempos de llegada y salida, pero sobre todo para con los clientes, por ejemplos a la hora de presentar proyectos o realizar entregas.
- **Responsabilidad:** Hacia los trabajadores, la empresa se compromete a la estabilidad y buenas condiciones laborales. Hacia los clientes, la empresa se compromete a entregar bienes y servicios de calidad.

Hacia en medio ambiente, la empresa se compromete a cumplir con las leyes determinadas.

- **Seguridad:** Generar un vínculo de confianza, que los clientes crean que serán satisfechos en sus necesidades y deseos.
- **Trabajo en equipo:** La integración de cada uno de miembros de la empresa al grupo laboral, que sean promovidos mejores resultados gracias a un ambiente positivo.

2.2. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el levantamiento de información se llevará a cabo una investigación descriptiva, la cual consiste en recopilar datos con respecto a la situación actual de la empresa.

Se utilizaran las siguientes herramientas:

- **Observación**

Este método tiene como ventaja que la información es directa y sirve como orientación al momento de valorar el ambiente de trabajo.

- **Entrevistas Personales**

Se realizó entrevistas personales a todos los empleados de la compañía para poder establecer que cargos desempeñan y obtener información sobre los perfiles que rigen actualmente dichos puestos.

- **Encuestas**

Se hizo un cuestionario de satisfacción tanto a los principales clientes como a los proveedores de Saigón del Ecuador para poder cuantificar como se ve la empresa.

Encuestas Realizadas a Clientes

1. ¿Durante qué tiempo es cliente de Saigón del Ecuador?

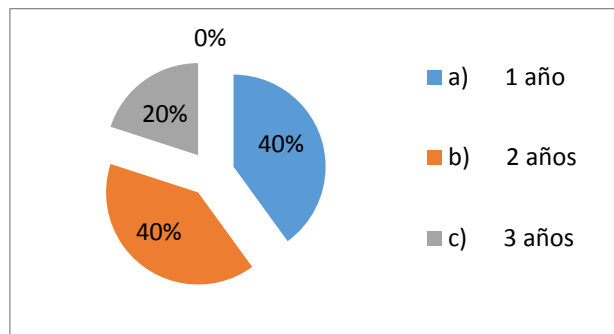


Figura 6. Fidelidad Clientes Saigón del Ecuador

Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

Como se puede observar en la gráfica, los clientes de Saigón del Ecuador el 40% son clientes que han utilizado su servicio en un año, está el otro 40% que lo ha ocupado en dos años y únicamente el 20% lo ha utilizado por tres años.

Con lo anterior se puede conocer que la empresa Saigón del Ecuador no cuenta con una trayectoria estable dentro del mercado, por tal razón se considera que no mantiene una cartera de clientes sólida, que le asegure la fidelidad permanente de los clientes garantizando un crecimiento económico y competitivo dentro del mismo.

2. ¿Cómo califica usted el nivel de servicio que ofrece Saigón del Ecuador?

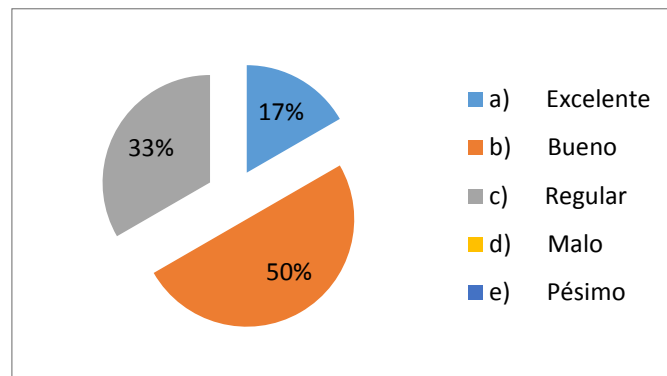


Figura 7. Calidad de Servicio Saigón del Ecuador

Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

El 50% de los clientes que fueron encuestados sienten que el servicio que les brinda Saigón del Ecuador es bueno, el 17% piensa que el servicio de venta de equipos de laboratorio es excelente, mientras que el 33% piensa que es regular.

Con ello se asiste que las características de los servicios que oferta la empresa, no cuenta con la calidad necesaria que requiere la empresa para satisfacer las distintas exigencias de la demanda, por tal razón es indispensable tomar los correctivos necesarios para mejorar la calidad de los servicios y asegurar la entera satisfacción de los clientes.

3. ¿Cree usted que el personal que atiende en la empresa está suficientemente capacitado y con la experiencia necesaria para ejercer su trabajo?

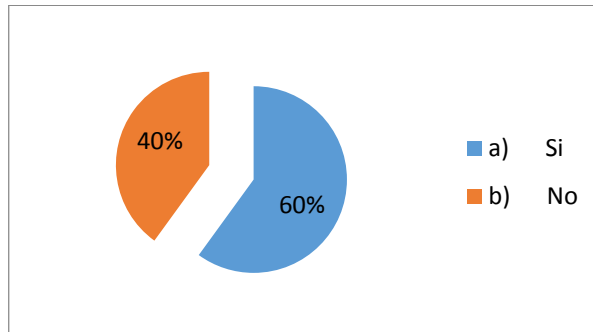


Figura 8. Capacidad y Experiencia del Personal de Saigón Del Ecuador
Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

El 60% de los clientes de Saigón del Ecuador, piensa que el personal cuenta con una adecuada capacitación y experiencia para ejercer sus labores dentro de la empresa, mientras que el 40% piensa que no cuentan con la suficiente capacitación.

Por medio del resultados se pudo establecer que el personal que trabaja dentro de la empresa no se encuentra suficientemente capacitados para ejercer sus actividades operativas dentro de la misma, por ello es necesario implementar programas de capacitación para los trabajadores, que les permita fortalecer dichas capacidades y a la vez de mejorar la calidad y calidez de los servicios incrementando el margen competitividad de la empresa.

4. ¿Compra usted equipos de laboratorio en otra empresa?

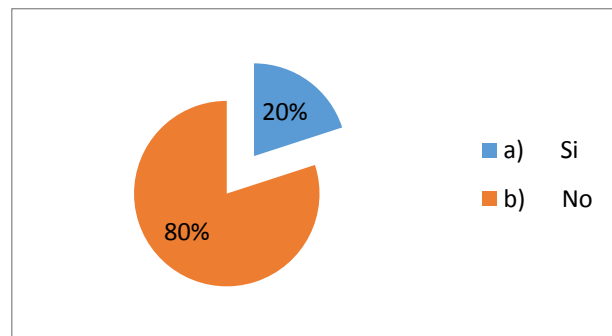


Figura 9. Asistencia a otras empresas con servicios similares
Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

El 80% de los clientes no asisten a otras empresas para poder conseguir los productos que ofrece Saigón del Ecuador, mientras que el 20% de los encuestados si lo hace,

Por medio del análisis de los resultados se conoce la empresa mantiene una adecuada fidelización de la mayor parte de los clientes sin embargo es importante implementar alternativas que le permitan ofrecer mayores posibilidades para captar la atención de nuevos clientes y mantener la fidelidad y pertenencia de la cartera de antiguos clientes, a través de la presentación de nuevos y mejores servicios, a fin de lograr incrementar el volumen de ventas y asegurar el crecimiento económicos de la misma.

5. Si en la pregunta anterior su respuesta fue afirmativa, ¿Cómo calificaría los productos de la empresa?

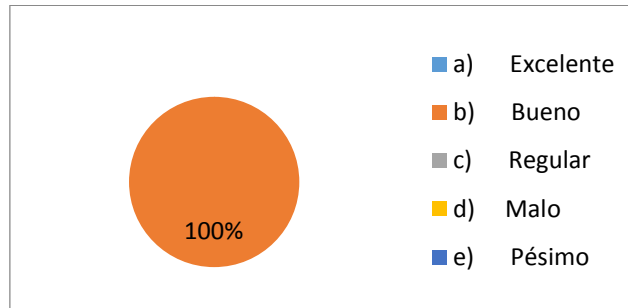


Figura 10. Asistencia a otras empresas con servicios similares
Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

Del total de los encuestados que afirmaron adquirir los productos en las empresas competidoras, el 100% consideraron que la calidad de los mismos es buena.

En función a esto se considera que la calidad de productos y servicios que ofrece la competencia poseen la calidad esperado por los clientes, por tal motivo es importante fortalecer los lazos de pertenencia entre los cliente y la empresa por medio del mejoramiento de los servicios y la calidad de los productos, logran de esta manera alcanzar una diferenciación absoluta dentro del mercado de tal manera que permita disminuir el riesgo que genera para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

6. ¿Cómo calificaría el servicio de la empresa Saigón del Ecuador, en los siguientes aspectos? Muy Buena (MB), Buena (B), Mala (M), Regular (R) o Pésima (P).

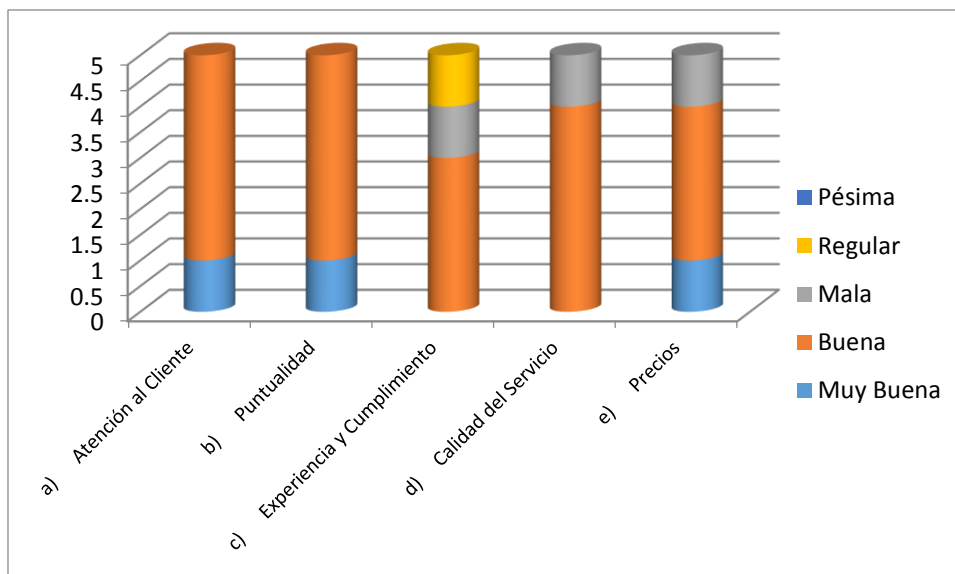


Figura 11. Calificación de Clientes para Saigón del Ecuador
Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

En el gráfico se puede observar como los clientes calificaron a Saigón del Ecuador, en diferentes aspectos como son la atención del cliente, la puntualidad al momento de entregar los productos, la experiencia y cumplimiento, la calidad del servicio y los precios con los que se maneja la empresa.

Como podemos observar la mayoría de los clientes encuentran como “Bueno” el desempeño de Saigón del Ecuador, existe una variable que se encuentra como regular que es la experiencia y cumplimiento.

Como conclusión, se podría decir que Saigón del Ecuador S.A. es una empresa reconocida por sus clientes, piensan que ofrece un buen servicio y que la mayoría del personal se encuentra capacitado para cumplir con sus funciones. Los clientes que

compran sus productos dentro de otras empresas consideran que la competencia también oferta productos que pueden llegar a ser una amenaza para Saigón del Ecuador.

Encuestas Realizadas a Proveedores

1. ¿Durante qué tiempo es proveedor para Saigón del Ecuador?

Ilustración 1

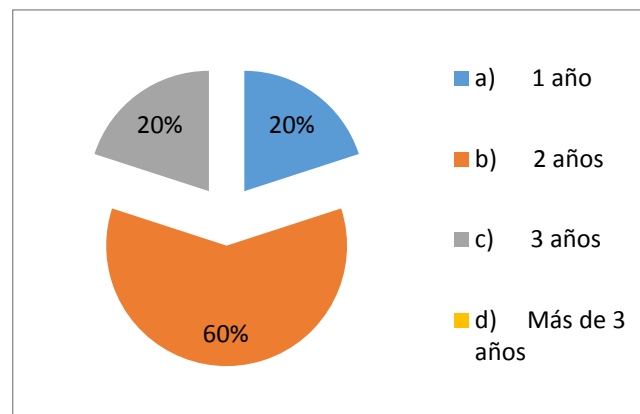


Figura 12. Fidelidad Proveedores de Saigón del Ecuador
Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

Saigón del Ecuador ha trabajado con el 60% de sus proveedores por más de dos años, mientras que el 20% han trabajado apenas un año y el otro 20% va trabajando ya tres años con la empresa. Con esto se establece que la empresa cuenta con una cartera de proveedores estable la cual mantiene buenas relaciones permitiéndole fortalecer la competitividad de la misma por medio de la oferta de productos de excelente calidad.

Así mismo se puede considerar que para el desarrollo de las actividades operativas de la empresa depende de la eficiencia y eficacia de la lista de proveedores que mantiene la empresa, ya que a través de los mismos se puede abastecer de la cantidad y calidad de productos necesaria para la satisfacción de las necesidades de los clientes

2. ¿Cómo califica su relación laboral con Saigón del Ecuador?

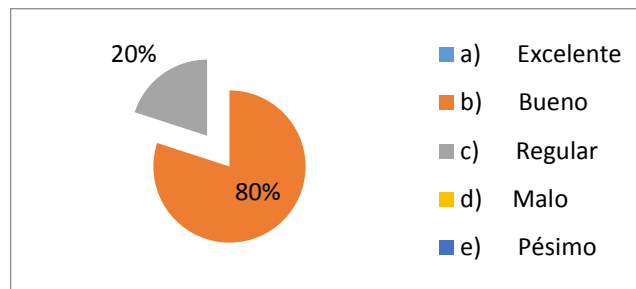


Figura 13. Calificación Relación con Proveedores Saigón del Ecuador
Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

De acuerdo a la encuesta efectuada a los proveedores, el 80% de estos afirma que tiene una buena relación con Saigón del Ecuador, mientras que el 20% dice tener una relación regular.

Con ello se ratifica las buenas relaciones que mantiene entre los proveedores y la empresa, mediante las cuales se puede asegurar el desenvolvimiento de las actividades comerciales, asimismo se certifica la satisfacción de los clientes a fin de garantizar el desarrollo y crecimiento rentable de la misma por medio de la compra venta de productos y servicios de calidad certificada por la exigente demanda dentro del mercado.

3. ¿Cómo calificaría a la empresa Saigón del Ecuador, en los siguientes aspectos? Muy Buena (MB), Buena (B), Mala (M), Regular (R) o Pésima (P).

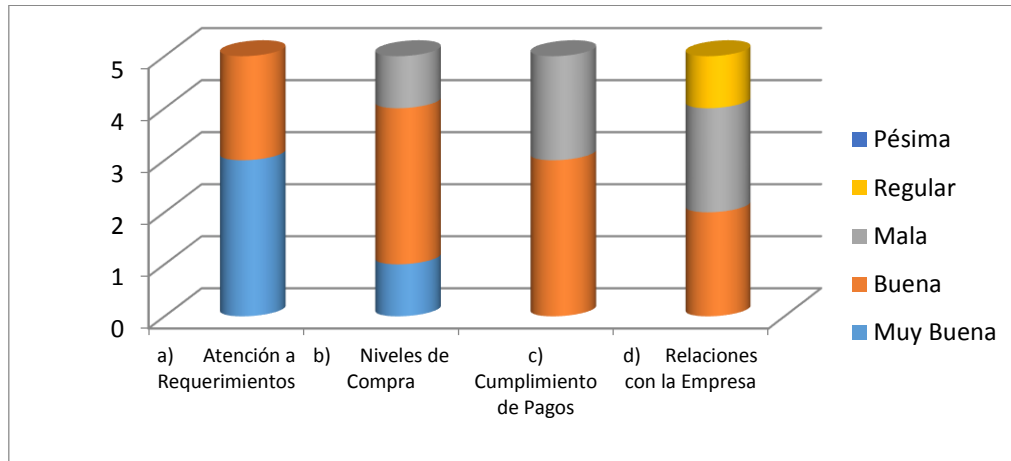


Figura 14. Calificación Proveedores a Saigón del Ecuador

Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

Del total de los encuestados consideran que la empresa Saigón del Ecuador mantiene atención hacia los clientes medianamente aceptables, así como también el nivel de compra y venta de los productos, sin embargo consideraron que la frecuencia de los pagos debería ser analizada a fin de mejora el cumplimiento de los mismos

De igual manera los proveedores afirman tener una buena relación con Saigón del Ecuador, exceptuando algunos aspectos en los cuales la empresa tiene dificultades con los proveedores que son en el cumplimiento de pagos y en relaciones con la empresa, cuyo aspecto deberá ser mejorado mediante una análisis de cartera de clientes a fin de garantizar la liquides necesaria para el cumplimiento de las obligaciones.

4. ¿Trabajaría usted con Saigón del Ecuador en los próximos años?

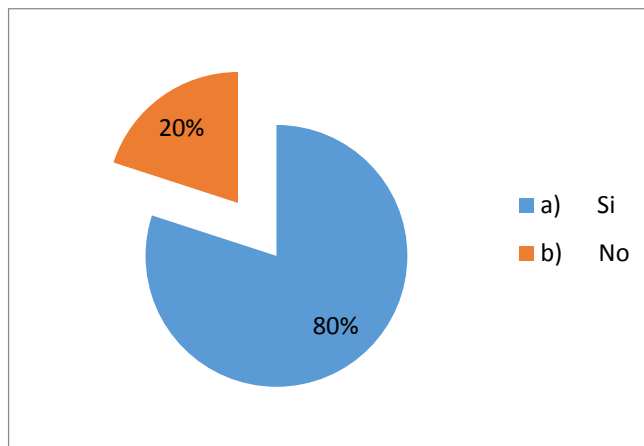


Figura 15. Proveedores a Futuro de Saigón del Ecuador

Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

Del total de los encuestados se determinó que el 80% de los proveedores con los que trabaja Saigón del Ecuador se encuentra en disposición de continuar manteniendo las relaciones de trabajo con la empresa, mientras que el 20% están en la expectativa de finiquitar las relaciones de trabajo con la compañía, debido al incumplimiento de los acuerdos comerciales entre ellos

Con esto se determina la importancia que tiene el cumplimiento oportuno de las obligaciones entre los proveedores y la empresa puesto que la misma requiere de la aportación eficiente de los proveedores para continuar prestando servicios eficientes que satisfagan las expectativas que esperan los clientes de la empresa.

5. ¿Considera usted a Saigón del Ecuador una valiosa referencia dentro del mercado de equipos de laboratorio?

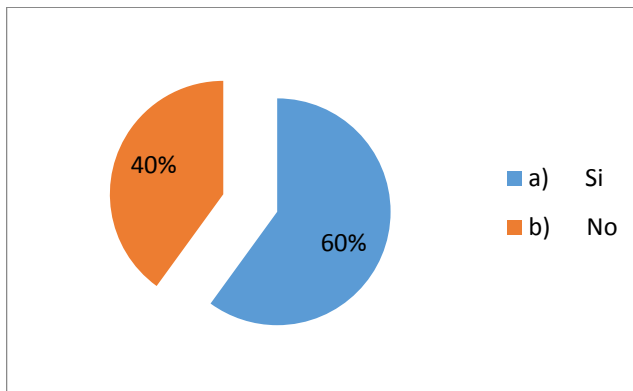


Figura 16. Referencia Dentro del Mercado
Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

Para el 60% de los proveedores a los cuales se les realizó esta encuesta Saigón del Ecuador representa una referencia dentro del mercado de equipos de laboratorio mientras que para el 40% restante no ven a la empresa como un referente.

Tomado en cuenta la consideración del resultado que expone la encuesta se determina que la empresa necesita establecer nuevas estrategias que le permita dar a conocer los productos y servicios que oferta dentro del mercado, logrando posesionarlos en la mente del consumidor, logrando acceder a una adecuada diferenciación de los productos, para ello es necesario analizar las diferentes exigencia de los cliente, así como también las estrategias que aplica la competencia.

6. ¿Su relación con Saigón del Ecuador le ofrece perspectivas de crecimiento para su empresa?

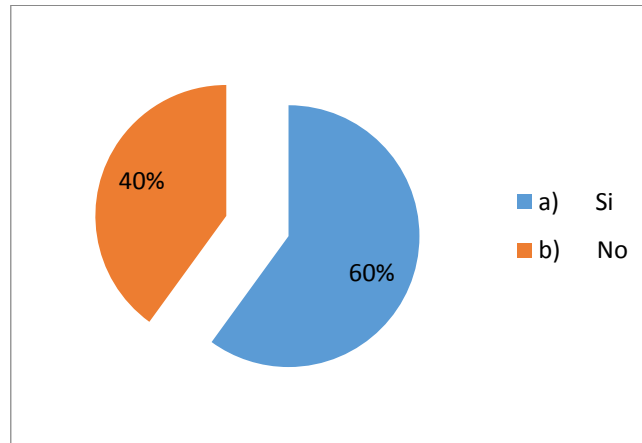


Figura 17. Perspectiva de Crecimiento de los Proveedores con Saigón del Ecuador
Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

Para el 60% de los encuestados la relación con Saigón del Ecuador representa perspectivas de trabajo para su propia empresa, mientras que para el 40% la compañía no genera crecimiento propio.

En conclusión podemos decir que Saigón del Ecuador está considerada como una buena alternativa de crecimiento y desarrollo económico para las proveedores y clientes, proporcionándoles ventajas competitivas bajo el sustento de la venta y adquisición de productos de calidad y excelentes servicios, certificando el crecimiento sustentable de la misma por medio de una buena relación con sus proveedores, los cuales han venido trabajando con la entidad por más de dos años. Ratificando de tal manera que el problema fundamental que tienen los proveedores con la empresa es en cuanto al tema de los pagos.

2.3. ANÁLISIS EXTERNO SAIGÓN DEL ECUADOR

El análisis externo de la empresa consiste en poder identificar todas las oportunidades y amenazas que tiene la empresa, estas dan la pauta para poder establecer estrategias.

Se hará un análisis de todos los factores que influyen en el ámbito industrial y comercial del Ecuador. Los 6 factores que más se destacan en el aspecto de las microempresas son:

2.3.1. Factor Político:

El actual escenario del país, representa para Saigón del Ecuador, una amenaza media, ya que como es una empresa que se caracteriza por la fabricación, elaboración, reparación y distribución de equipos de laboratorio, algunas piezas o partes deben de ser importadas. Por lo cual, la actual política de restricción que esta dictada en el país le afecta.

Según la entrevista con el Gerente General para esta empresa esta política se convierte en un limitante para poder adquirir parte de sus equipos y por lo tanto es una traba para continuar con el progreso de la compañía.

2.3.2. Factor Económico:

La mayoría de las políticas económicas que se tienen en el país obligan a las microempresas a elevar sus precios de venta, y el factor económico incide directamente con la gestión que tiene Saigón del Ecuador, convirtiéndose este factor en una amenaza alta para el funcionamiento de la empresa.

2.3.3. Factor Social:

El factor comercial puede ser considerado como todo aquello que se relacione con las prácticas, actitudes, costumbres, valores que afectan el diario vivir de las personas que viven en el Ecuador.

Saigón del Ecuador es una empresa relativamente nueva, por lo cual la trabaja con el 80% de sus clientes entre uno y dos años.

Los principales clientes de Saigón del Ecuador son:

- UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA
- U.C.E FACULTAD DE INGENIERIA QUIMICA
- SUSANA VERA ARIZAGA
- DISTECNICS CORPORATION
- GENERSA S.A.
- SEIDLABORATORY CIA LTDA
- ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A
- PROP HAR S.A
- BAKER PETROLITE DEL ECUADOR S.A
- BAKER HUGUES INTERNACIONAL BRANCHES INC
- GRUENTEC CIA LTDA
- NESTLE ECUADOR S.A
- LABSUPPLY CIA. LTDA

Todos ellos se encuentran satisfechos con los equipos que les ha brindado la empresa razón por la cual es una oportunidad alta que tiene la microempresa.

2.3.4. Factor Tecnológico

Para Saigón del Ecuador, el factor tecnológico es de alta importancia tanto a nivel mundial como a nivel de país, y más con todo lo que respecta a sus equipos, por lo tanto este factor es una oportunidad alta que tiene la compañía.

También puede considerarse como una amenaza baja siempre y cuando este limitado el crecimiento tecnológico, puede representar para la empresa una desventaja competitiva.

2.3.5. Factor Competitivo

Existen varios factores que se deben de incluir y están determinados por la competencia, el mercado, la calidad todos estos deben ir comparándose con todos los competidores de este sector.

Actualmente, Saigón del Ecuador, no tiene tanta competencia dentro del mercado, es una empresa que cuenta ya con la aceptación y la valoración por parte de sus clientes por los buenos servicios prestados. Sin embargo, no están exentos de que ingresen dentro del mercado nuevos competidores que puedan generar amenazas altas para la empresa.

En este caso, como no existe tanta rivalidad en el mercado de fabricación, reparación, elaboración y distribución del equipos de laboratorio por lo cual si deciden ingresar dentro de este mercado pueden originar una amenaza baja.

En cuanto a los productos sustitutos podrían ser considerados una oportunidad media, ya que Saigón del Ecuador gracias a su experiencia podría ampliar el

mercado consiguiendo más clientes inclusive. Sin embargo, hablar de productos sustitutos es sinónimo de amenazas altas ya que los productos o servicios que se brinden les puede interesar a los actuales clientes, ya que podrían generar mayor beneficios para ellos.

Los proveedores que actualmente tiene la empresa son los siguientes:

- HUGO RUEDA IMPORTACIONES Y DISTRIBUIDORES
- LABDIN
- ALTECNOMEDICA
- SERVILAB
- NAVCA TRADING CORP. S.A.
- ODONTOMEDIC CIA LTDA
- MULTICIENCIAS DEL ECUADOR
- SIMELA S.A

El poder de negociación con los actuales proveedores puede significar una amenaza alta. El alza de los precios de las materias primas o partes del inventario que son indispensables para el giro del negocio, que necesariamente Saigón del Ecuador tendría que adquirir las partes para poder continuar con la fabricación de sus equipos, es un factor importante que ha considerado la empresa y es por eso que cuenta con algunos proveedores para poder negociar.

El poder de negociación de los compradores siempre es considerado como una amenaza alta ya que en cualquier momento cualquiera de sus principales clientes puede decidir no comprar más los productos.

2.3.6. Factor Geográfico

Dentro de este factor, la ubicación en la cual está situada la oficina y el laboratorio de la empresa es estratégica, generando una oportunidad alta, ya que se encuentra en el centro norte de la ciudad de Quito. Quedan cerca de la mayoría de sus clientes, lo que también se considera como un beneficio ya que son ágiles al momento de la entrega y distribución de sus productos.

Para el análisis de los factores antes mencionados, se consideró una cuantificación de la siguiente manera:

INCIDENCIA	PONDERACIÓN
ALTA	3
MEDIA	2
BAJA	1

Tabla 4. Matriz Análisis Externo

FACTORES	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS					
FACTOR POLÍTICO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Restricción arancelaria orientada a fomentar la industria nacional					X			2A	
FACTOR ECONÓMICO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Actual crisis económica a nivel mundial				X			3A		
FACTOR SOCIAL	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Aceptación y credibilidad de la empresa frente a su actual cliente	X						3O		
FACTOR TECNOLÓGICO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Crecimiento acelerado de la tecnología a nivel mundial	X						3O		
FACTOR COMPETITIVO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Ingreso de nuevos competidores al mercado de fabricación de Equipos de Laboratorio				X			3A		
Rivalidad entre competidores futuros						X			1A
Ingreso de productos sustitutivos en el mercado				X			3A		
Poder de negociación de los proveedores				X			3A		
Poder de negociación de los compradores				X			3A		
FACTOR GEOGRÁFICO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Ubicación geográfica de la empresa	X						3O		

Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

Fuente: Serna Gómez Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Editorial LEGIS, 1994.

2.4. ANÁLISIS INTERNO DE SAIGÓN DEL ECUADOR

El análisis interno de la empresa consiste en identificar, cuales son los puntos fuertes y los débiles que tiene Saigón del Ecuador. Este análisis implica un estudio de las

capacidades directivas, competitivas, financieras, tecnológicas, de talento humano y cultura organizacional de la empresa.

2.4.1. Capacidad Directiva

La capacidad directiva son todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con los procesos administrativos. Los cuales son planificación, dirección, organización y control de una empresa.

En cuanto a la planificación, Saigón del Ecuador no cuenta con un plan estratégico definido. Tampoco tiene proyectos que sean viables y que estén acordes a sus objetivos organizacionales, lo cual nos da una debilidad alta para la empresa.

El proceso administrativo para la dirección de Saigón del Ecuador se puede definir como una fortaleza baja. La toma decisiones que son las que permiten mejorar y brindar un excelente servicio y mayor satisfacción al cliente, están dadas por el gerente general, que tiene una amplia visión sobre a donde quiere llevar a su organización.

La comunicación es un factor muy importante en una empresa e inclusive con mayor hincapié en microempresas, como es el caso de Saigón del Ecuador, tiene una ventaja al tener tan pocos empleados, manejando un sistema vertical y horizontal, convirtiendo este factor en una fortaleza media.

En cuanto a la organización, la empresa no cuenta con un sistema organizacional definido, no tiene un organigrama ni diagramas de flujo

establecidos en donde cada uno de los empleados conozca el puesto que debe desempeñar dentro de la empresa, generando una debilidad alta.

En lo que representa el proceso de control del producto este factor representa una fortaleza media para la empresa ya que cuenta con tres calificaciones para el producto final buena, mala o rechazada, con esta última tiene oportunidad a un reproceso.

El control de calidad existe únicamente al final de la elaboración del equipo por lo cual genera una debilidad media la falta de evaluación continua dentro del proceso.

2.4.2. Capacidad Competitiva:

En cuanto a la capacidad competitiva esta se relaciona netamente con el área comercial. Por ejemplo, la calidad del servicio, la exclusividad de los productos, la variedad de equipos que se tengan disponibles, la participación en el mercado, canales de distribución, investigación, precios, publicidad, clientes, entre otros.

Actualmente, Saigón del Ecuador no cuenta con un plan del marketing que sea acorde a las necesidades de la empresa, generando una alta debilidad en lo que se refiere al área comercial.

Tiene algunos clientes principales generando una fortaleza media, ya que en cualquier momento alguno puede romper las relaciones comerciales y tendría otros clientes con los cuales comercializar sus equipos. Es de vital importancia hacer un seguimiento continuo al cliente, siempre hay que

implementar políticas y estrategias orientadas a darle un mejor servicio al cliente.

Saigón del Ecuador, se caracteriza por trabajar mediante un canal directo con sus clientes, lo cual beneficia a la empresa con la reducción de costos, generando una fortaleza alta para la compañía.

En cuanto a sus inventarios, no tienen tanto surtido, debido al giro del negocio, a veces son equipos de alto costo por lo cual tenerlos generan más gastos. Cuando un cliente solicita algún equipo que no está dentro del inventario en ese momento, se pierde una compra por lo cual genera una debilidad media.

2.4.3. Capacidad Financiera

En cuanto al manejo contable y financiero para la empresa Saigón del Ecuador si representa una debilidad alta. La compañía no trabaja con indicadores financieros para poder medir su rentabilidad, su capacidad de endeudamiento, la estabilidad de la empresa.

Saigón del Ecuador, al tratarse de una microempresa no realiza un análisis de sus estados financieros, ni tampoco tiene planes ni estrategias que estén orientadas al crecimiento empresarial.

2.4.4. Capacidad del Talento Humano

Dentro de la empresa existe la suficiente apertura para el cambio y mejora dentro de la organización, lo cual hace que esto se convierta en una fortaleza alta para la empresa.

Los empleados de Saigón del Ecuador se caracterizan por sentirse a gusto con su trabajo lo cual genera compromiso de los trabajadores hacia la empresa, sienten que dentro de la empresa hay estabilidad laboral y están remunerados de acuerdo al medio y a sus capacidades.

Uno de los puntos débiles que tiene la empresa es que no contempla un programa de capacitación cuando hay una nueva incorporación, únicamente existe una leve capacitación de sus funciones básicas, generando una debilidad alta.

Debido a la magnitud de la empresa, no cuenta con un departamento de recursos humanos ni con un programa de implementación de personal a la empresa, simplemente se lo realiza por medio de referencias cercanas del personal que labora dentro de la compañía, lo que se resume como una debilidad alta.

2.4.5. Capacidad Tecnológica

Esta capacidad contempla el nivel tecnológico, la producción y los servicios que puede brindar la empresa. Dado el giro del negocio de la misma, esta cuenta con equipos en buen estado para poder brindar el servicio de reparación e inclusive para la fabricación de los equipos dándole a la

compañía una estabilidad y efectividad en sus productos, generando una fortaleza alta.

2.4.6. Capacidad De Cultura Organizacional

La cultura organizacional consiste en describir las actitudes, experiencias, creencias e inclusive los valores que tiene la empresa. Esta capacidad es intangible, pero está presente en todas las actividades que realiza cada empleado dentro de la compañía. (Díaz, 2013)

En cuanto a la cultura organizacional de Saigón del Ecuador, todavía falta definir la forma en que la compañía lleva a cabo algunas de sus actividades, pero es una empresa que trabaja con personal que tiene valores y desarrollan su actividad de una manera ética constituyendo una fortaleza media para la organización.

Al ser una pequeña empresa no tiene definida su cultura organizacional, por lo cual el manejo administrativo de la empresa no está orientado a una “cultura” dentro de la misma, generando una debilidad media para la organización.

El ambiente donde se desarrollan las actividades de la empresa es organizado y limpio por lo cual las áreas en las que se divide la empresa no tienen problemas. Para el análisis de las capacidades se consideró una ponderación de la siguiente manera:

INCIDENCIA	PONDERACIÓN
ALTA	3
MEDIA	2
BAJA	1

Tabla 5. Matriz Análisis Interno

CAPACIDADES	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES					
CAPACIDAD DIRECTIVA	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Se cuenta con un plan estratégico actualizado				X			3D		
Se cuenta con planes operativos para cada área				X			3D		
Se cuenta con procesos definidos				X			3D		
Eficiencia al tomar decisiones			X						1F
Eficiente comunicación en todas las áreas		X						2F	
Sistema de control definido				X			3D		
Se realiza controles preventivos					X			2D	
CAPACIDAD COMPETITIVA	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Planes para el área comercial				X			3D		
Se cuenta con productos de calidad		X						2F	
Precio del producto muy competitivo		X						2F	
Canales de distribución acorde a las necesidades organizacionales	X						3F		
Stock variado de producto					X			2D	
Inexistentes estudios y planes de mercado				X			3F		
Inexistentes estrategias de mercado				X			3F		
Inexistentes promociones para vender el producto				X			3F		
CAPACIDAD FINANCIERA	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Desconocimiento del manejo de presupuestos					X			2D	
Limitada gestión económica financiera de la empresa					X			2D	
Limitada publicación de estados financieros				X				3D	
Inexistente análisis financiero a los estados contables				X				3D	
Inexistente apalacamiento orientado al crecimiento empresarial				X				3D	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO

Políticas y normativas de reclutamiento de personal definidas y documentadas				X			3D		
Se cuenta con manuales de funciones				X			3D		
Capacitación permanente para los empleados (de manera trimestral)				X			3D		
Alto grado de motivación por parte del personal		X						2F	
Estabilidad laboral		X						2F	
Evaluaciones periódicas del desempeño del personal				X			3D		
Mediana rotación de personal					X			2D	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Apropiado nivel tecnológico en cuanto a equipos, herramientas y material de trabajo	X						3F		
CAPACIDAD DE CULTURA ORGANIZACIONAL	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Cultura organizacional basada en valores ligados a la ética y la moral		X						2F	
Manejo administrativo orientado por principios ligados a la cultura de la empresa					X			2D	
Óptimo ambiente de trabajo			X						1F

Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

Fuente: Serna Gómez Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Editorial LEGIS, 1994.

2.5. ANÁLISIS FODA

El análisis de la matriz del FODA representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares que tiene un negocio y el entorno en el cual este se desarrolla.

Tabla 6. Análisis FODA Saigón del Ecuador

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Eficiencia al tomar decisiones	Aceptación y credibilidad de la empresa frente a su actual cliente
Eficiente comunicación en todas las áreas	Crecimiento acelerado de la tecnología a nivel mundial
Se cuenta con productos de calidad	Ubicación geográfica de la empresa
Precio del producto muy competitivo	
Canales de distribución acorde a las necesidades organizacionales	
Alto grado de motivación por parte del personal	
Estabilidad laboral	
Apropiado nivel tecnológico en cuanto a equipos, herramientas y material de trabajo	
Cultura organizacional basada en valores ligados a la ética y la moral	
Óptimo ambiente de trabajo	
DEBILIDADES	AMENAZAS
No se cuenta con un plan estratégico actualizado	Restricción arancelaria orientada a fomentar la industria nacional
No se cuenta con planes operativos para cada área	Actual crisis económica a nivel mundial
No se cuenta con procesos definidos	Ingreso de nuevos competidores al mercado de fabricación de Equipos de Laboratorio
No hay un sistema de control definido	Rivalidad entre competidores futuros
No se realiza controles preventivos	Ingreso de productos sustitutivos en el mercado
No hay planes para el área comercial	Poder de negociación de los proveedores
No hay un Stock variado de producto	Poder de negociación de los compradores
Inexistentes estudios y planes de mercado	
Inexistentes estrategias de mercado	
Inexistentes promociones para vender el producto	
Desconocimiento del manejo de presupuestos	
Limitada gestión económica financiera de la empresa	
Limitada publicación de estados financieros	
Inexistente análisis financiero a los estados contables	
Inexistente apalancamiento orientado al crecimiento empresarial	
Políticas y normativas de reclutamiento de personal definidas y documentadas	
Se cuenta con manuales de funciones	
Capacitación permanente para los empleados (de manera trimestral)	
Evaluaciones periódicas del desempeño del personal	
Mediana rotación de personal	
Manejo administrativo orientado por principios ligados a la cultura de la empresa	

Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

Fuente: Serna Gómez Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Editorial LEGIS, 1994.

Para las estrategias que se tienen que implementar para la reestructuración administrativa y financiera de Saigón del Ecuador, se tendrán que aprovechar las principales fortalezas y oportunidades y tratar de minimizar las debilidades que tiene la empresa a través de políticas para la compañía y combatir las amenazas minimizando los riesgos.

3. PROPUESTA DE REESTRUCTURACION FINANCIERA

3.1. ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA EMPRESA

3.1.1. Definición de Estructura Financiera

La estructura financiera de la empresa se refiere a la composición del capital o recursos financieros que la empresa ha captado u originado. Estos mismos recursos son los que se traducen en el Estado de Situación Financiera como pasivos, mismos que recogen las deudas y obligaciones de toda empresa y las clasifican de acuerdo a su procedencia y plazo. (Smart & Megginton, 2010)

La composición de la estructura del capital es muy importante en la empresa, ya que para cumplir el objetivo de maximizar el valor de la compañía, hay que disponer de todos los recursos financieros que proporcionen el menor costo posible y el menor nivel de riesgo, procurando el mayor apalancamiento financiero.

3.1.2. Reestructuración de la Empresa

Cuando la estructura de una organización no es la adecuada y no se ajusta a las necesidades ni objetivos que tiene la empresa, negándole a la misma la posibilidad de crecer, es importante revisar sus procesos y llevar a cabo una reestructuración de los mismos.

La reestructuración consiste en un estudio de las posibles perspectivas que tiene la empresa basándose en una comparación entre la estructura organizacional y los objetivos que se fijaron al momento de la creación de la compañía. (Borello, 2011)

Un proceso de reestructuración financiera se origina cuando se evidencia dentro de la empresa una duda razonable en lo que respecta a su capacidad para cumplir con los compromisos adquiridos con los acreedores. (Hernandez, 2010)

Las causas que llevan a una compañía a tener un proceso de reestructuración se pueden generar por problemas inherentes a la propia empresa o por amenazas dentro del sector o ciertos cambios que se hayan producido en el ciclo de la actividad económica.

El proceso de reestructuración financiera no debería realizarse cuando la empresa ya esté afectada por una falta de liquidez, escenario que se produce de manera habitual, sino más bien debe ser el resultado de un análisis previo, lo cual implica realizar seguimientos estratégicos de aspectos tanto macro como microeconómicos que afecten a la organización.

El primer paso que una empresa debe dar ante esta problemática es comunicar a todos sus acreedores la situación actual, permitiendo dar paso a una negociación en la cual se impida el vencimiento de manera anticipada de todas las deudas que se tendría por el incumplimiento de los contratos.

La reestructuración es un procedimiento en el que una empresa cambia la estrategia o la dirección de su organización. Muchos casos de reestructuración implican reducción. La empresa puede despedir a los trabajadores, eliminar

departamentos o cerrar algunos de sus puntos de venta. Las empresas tratan de reducir su tamaño también podrán externalizar algunas de sus operaciones para ahorrar dinero. En otros casos, la reestructuración puede implicar la reasignación o la alteración de las funciones dentro de la organización para mejorar el rendimiento o incorporar nuevas tecnologías. (Finslab.com, 2014)

3.1.3. Ventajas de la Reestructuración

Si durante el proceso de reestructuración, las empresas reducen su tamaño sus costos operacionales pueden disminuir. Por ejemplo, los gastos de nómina serán menores si la empresa despidió a algunos de sus empleados. De igual manera las actividades subcontratadas suelen ser menos costosas.

Cuando una empresa elimina las capas de gestión durante su toma de reestructuración, la comunicación y la toma a menudo mejoran. Por último, las empresas de reestructuración para introducir nuevas tecnologías pueden disfrutar de una mayor eficiencia operativa. Por ejemplo, los registros se hacen más precisos y más fáciles de acceso si una empresa implementa un sistema de archivo informatizado. (Finslab.com, 2014)

3.1.4. Desventajas De la Reestructuración

Si una empresa reduce el tamaño durante la reestructuración, podrían perderse los trabajadores altamente cualificados. Reasignación de los deberes de estos trabajadores a los empleados restantes a menudo implica gastos de formación añadidos. Los trabajadores que quedan después de una reducción de personal

a menudo se sienten inseguros acerca de sus puestos de trabajo, que pueden llevar a la baja moral de los trabajadores y mal servicio al cliente.

Si la reestructuración de la compañía involucra nuevas tecnologías o cambios en las responsabilidades de los empleados, la productividad puede sufrir mientras los empleados aprenden sus nuevas funciones. (Finslab.com, 2014)

3.1.5. Definición de Análisis vertical y horizontal:

- **Análisis Vertical:** Es una herramienta financiera la cual permite verificar que la empresa esté distribuyendo correctamente todos sus activos y de igual manera permite visualizar como se está manejando la deuda dentro de la compañía y si se está teniendo en cuenta las necesidades financieras y operativas. (Baca, 2003)
- **Análisis Horizontal:** Es una herramienta financiera que permite determinar el aumento o disminución de una cuenta comparada con dos períodos. (Baca, 2003)

3.1.6. Análisis vertical y horizontal de Saigón del Ecuador:

Tabla 7. Análisis Vertical 2013 -2014 SAIGÓN

ANÁLISIS VERTICAL 2013-2014				
ESTADO DE RESULTADOS 2013-2014				
	2013	%	2014	%
INGRESOS				
VENTAS	327.462,20	100,00%	337.798,52	100,00%
COSTOS				
Costo de ventas	135.620,17	41,42%	219.606,10	65,01%
INVENTARIO INICIAL	8.570,00	2,62%	5.897,90	1,75%
IMPORTACIONES	43.176,44	13,19%	103.019,00	30,50%
COMPRA DE INVENTARIO	89.771,63	27,41%	132.740,00	39,30%
DISPONIBLE PARA LA VENTA	141.518,07	43,22%	241.656,90	71,54%
INVENTARIO FINAL	5.897,90	1,80%	22.050,80	6,53%
COSTOS DIRECTOS	135.620,17	41,42%	219.606,10	65,01%
GASTOS				
SUELDOS Y SALARIOS	29.817,11	9,11%	43.209,07	12,79%
BENEFICIOS SOCIALES INDE	2.082,98	0,64%	4.781,36	1,42%
APORTES A LA SEGURIDAD S	3.622,79	1,11%	4.040,05	1,20%
SERVICIOS GENERALES	28.522,60	8,71%	7.696,26	2,28%
COMISIONES VENTAS	11.734,53	3,58%	18.531,66	5,49%
MANTENIMIENTOS	5.226,73	1,60%		0,00%
PUBLICIDAD	107,00	0,03%		0,00%
SUMINISTROS Y MATERIALES	1.456,71	0,44%	976,04	0,29%
AMORTIZACIONES Y PROVISI	849,64	0,26%		0,00%
GASTOS FINANCIEROS	2.294,58	0,70%		0,00%
OTROS GASTOS	211,95	0,06%	1.130,23	0,33%
SERVICIOS PROFESIONALES	1.100,00	0,34%	1.200,00	0,36%
OTROS GASTOS	8.368,56	2,56%	8.368,56	2,48%
GASTOS	95.395,18	29,13%	89.933,23	26,62%
OTROS GASTOS				
BAJAS	65.840,30	20,11%		
NO DEDUCIBLES	396,93	0,12%		
OTROS GASTOS	66.237,23	20,23%		
---	-----	-----	-----	-----
COSTOS Y GASTOS	297.252,58	90,77%	309.539,33	91,63%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	30.209,62		28.259,19	
15% TRABAJADORES	(4.531,44)		(4.238,88)	
22% IMPUESTO A LA RENTA	(5.649,20)		(5.284,47)	
RETENCIONES			(3.296,06)	
UTILIDAD NETA	20.028,98		15.439,78	

ANÁLISIS VERTICAL 2013-2014				
BALANCE GENERAL 2013-2014				
	2013	%	2014	%
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES DISPONIBLES	3.838,59	1,75%	3.309,37	1,29%
ACTIVO CORRIENTE EXIGIBL	196.969,47	89,69%	229.162,41	89,33%
ACTIVOS REALIZABLES	16.801,24	7,65%	22.050,80	8,60%
ANTICIPO UTILIDADES	2.000,00	0,91%	2.000,00	0,78%
-----	-----	-----	-----	-----
ACTIVOS CORRIENTES	219.609,30	100,00%	256.522,58	100,00%
 PASIVOS				
PROVEEDORES	148.227,12	67,50%	121.009,68	47,17%
OBLIGACIONES CON EL PERSONAL	4.343,28	1,98%	3.273,78	1,28%
OBLIGACIONES CON EL IEES	849,97	0,39%	888,94	0,35%
OBLIGACIONES ADM TRIBUTA	9.947,02	4,53%	12.892,19	5,03%
PRESTAMOS	15.498,66	7,06%	58.978,90	22,99%
-----	-----	-----	-----	-----
PASIVOS	178.866,05	81,45%	197.043,49	76,81%
 PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	440,00	0,20%	440,00	0,17%
RESULTADOS ANTERIORES	2.631,63	1,20%	2.631,63	1,03%
RESULTADO DEL EJERCICIO	37.671,62	17,15%	56.407,46	21,99%
-----	-----	-----	-----	-----
PATRIMONIO	40.743,25	18,55%	59.479,09	23,19%
-----	-----	-----	-----	-----
PASIVO MAS PATRIMONIO	219.609,30	100,00%	256.522,58	100,00%

Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

El costo de ventas de Saigón del Ecuador representa el 41.42% en el año 2013 sobre las ventas que se realizaron en dicho año. Mientras que para el 2014 representó un 65.01%. Esto se da debido al aumento de las importaciones de un año a otro e incrementado de igual manera el inventario que tiene la empresa.

En cuanto a los costos y gastos hubo una disminución del gasto en el 2014 de aproximadamente el 3% debido a que hubo un corte de presupuesto para los servicios generales como eran el transporte y el arriendo. La empresa tenía arrendadas tres bodegas y en el 2014 dejan de arrendar dos ubicadas a las afueras de Quito. Dado este suceso ya no se necesita los servicios de mantenimiento para las bodegas, por lo cual para ese año desaparece ese rubro.

Sin embargo, hubo un aumento en los sueldos y salarios, representando un 12,79% sobre las ventas del 2014 incrementando las comisiones de venta respectivamente.

Durante el año 2013 hubo dadas de baja en el inventario, lo cual impactó en un 20,11% sobre las ventas. Fue una falencia que tuvo la empresa ya que no supo administrar de manera correcta los inventarios y estos se volvieron obsoletos y tuvieron que ser dados de baja. Para el año 2014, la empresa tuvo un mejor desempeño en cuanto a la administración de inventarios.

Para el año 2013, los activos corrientes disponibles son la caja/bancos que representaron apenas el 1.75% del total de activos, mientras que para el año

2014 representaron 1.29%. La cuenta de clientes simbolizó un 89.89% del total de activos que tiene la empresa para el 2013 y para el 2014 de 89.33%.

En cuanto a los pasivos, la cuenta de proveedores durante el año 2013 significó un 67.50% sobre el total de los activos que posee Saigón; mientras que para el 2014 un 47.17% lo que indica que hubo una mejor administración de las cuentas por pagar que se tenía.

Para el año 2014, Saigón del Ecuador decide realizar un préstamo con una entidad financiera para evitar mantener inventarios en tránsito, razón por la cual durante el 2013 sus préstamos representaron un 7% con relación a sus activos, y durante el 2014 representó un 22.99%.

En cuanto al patrimonio de la compañía no se ha tenido una variación significativa, los porcentajes han sido muy similares. El único cambio que se puede visualizar es el resultado del ejercicio que va variando de acuerdo a la utilidad de cada año.

Tabla 8. Análisis Horizontal 2013 – 2014 SAIGÓN

ANÁLISIS HORIZONTAL 2013-2014				
ESTADO DE RESULTADOS 2013-2014				
	2013	2014	Diferencia	%
INGRESOS				
<i>INGRESOS OPERACIONALES</i>				
INGRESOS	\$ (327.462,20)	\$ (337.798,52)	\$ (10.336,32)	3,06%
COSTOS Y GASTOS				

COSTO				
INVENTARIO INICIAL	\$ 8.570,00	\$ 5.897,90	\$ (2.672,10)	-45,31%
IMPORTACIONES	\$ 43.176,44	\$ 103.019,00	\$ 59.842,56	58,09%
COMPRA DE INVENTARIO	\$ 89.771,63	\$ 132.740,00	\$ 42.968,37	32,37%
DISPONIBLE PARA LA VENTA	\$ 141.518,07	\$ 241.656,90	\$ 100.138,83	41,44%
INVENTARIO FINAL	\$ 5.897,90	\$ 22.050,80	\$ 16.152,90	73,25%
COSTO DE VENTAS	\$ 135.620,17	\$ 219.606,10	\$ 83.985,93	38,24%
COSTOS DE OPERCAION				
	\$ 135.620,17	\$ 219.606,10	\$ 83.985,93	38,24%
GASTOS				
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 29.817,11	\$ 43.209,07	\$ 13.391,96	30,99%
BENEFICIOS SOCIALES INDE	\$ 2.082,98	\$ 4.781,36	\$ 2.698,38	56,44%
APORTES A LA SEGURIDAD S	\$ 3.622,79	\$ 4.040,05	\$ 417,26	10,33%
SERVICIOS GENERALES	\$ 28.522,60	\$ 7.696,26	\$ (20.826,34)	-270,60%
COMISIONES VENTAS	\$ 11.734,53	\$ 18.531,66	\$ 6.797,13	36,68%
MANTENIMIENTOS	\$ 5.226,73		\$ (5.226,73)	
PUBLICIDAD	\$ 107,00		\$ (107,00)	
SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 1.456,71	\$ 976,04	\$ (480,67)	-49,25%
AMORTIZACIONES Y PROVISI	\$ 849,64		\$ (849,64)	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 2.294,58		\$ (2.294,58)	
OTROS GASTOS	\$ 211,95	\$ 1.130,23	\$ 918,28	81,25%
SERVICIOS PROFESIONALES	\$ 1.100,00	\$ 1.200,00	\$ 100,00	8,33%
OTROS GASTOS	\$ 8.368,56	\$ 8.368,56	\$ -	
GASTOS	\$ 95.395,18	\$ 89.933,23	\$ (5.461,95)	-6,07%
OTROS GASTOS				
BAJAS	\$ 65.840,30		\$ (65.840,30)	
NO DEDUCIBLES	\$ 396,93		\$ (396,93)	
OTROS GASTOS	\$ 66.237,23		\$ (66.237,23)	
COSTOS Y GASTOS	\$ 297.252,58	\$ 309.539,33	\$ 12.286,75	3,97%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS				
	\$ (30.209,62)	\$ 28.259,19	\$ 1.950,43	-6,90%
15% TRABAJADORES	\$ 4.531,44	\$ 4.238,88	\$ (292,56)	-6,90%
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ (25.678,18)	\$ (24.020,31)	\$ 1.657,86	-6,90%
	\$ 5.649,20	\$ 5.284,47	\$ (364,73)	-6,90%
RETENCIONES		\$ 3.296,06		
UTILIDAD NETA	\$ (20.028,98)	\$ (18.735,84)	\$ 1.293,13	-6,90%

ANÁLISIS HORIZONTAL 2013-2014				
BALANCE GENERAL 2013-2014				
	2013	2014	Diferencia	%
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
CAJA	\$ 635,96	\$ 191,47	\$ (444,49)	-232,15%
BANCOS	\$ 3.202,63	\$ 3.117,90	\$ (84,73)	-2,72%
CUENTAS POR COBRAR CLIEN	\$ 155.911,19	\$ 191.504,32	\$ 35.593,13	18,59%
CUENTAS POR COBRAR EMPL	\$ 22.992,34	\$ 22.992,34	\$ -	0,00%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 10.172,82	\$ 9.772,82	\$ (400,00)	-4,09%
CREDITO TRIBUTARIO RENTA	\$ 2.124,28	\$ 3.296,06	\$ 1.171,78	35,55%
CREDITO TRIBUTARIO IVA	\$ 5.768,84	\$ 1.596,87	\$ (4.171,97)	-261,26%
INVENTARIOS	\$ 5.897,90	\$ 22.050,80	\$ 16.152,90	73,25%
IMPORTACIONES EN TRANSIT	\$ 10.903,34	\$ -		
ANTICIPO UTILIDADES	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ -	0,00%
---	-----	-----	-----	-----
ACTIVOS	\$ 219.609,30	\$ 256.522,58	\$ 36.913,28	14,39%
PASIVOS				
PASIVOS CORRIENTES				
PROVEEDORES	\$ (148.227,12)	\$ (121.009,68)	\$ 27.217,44	-22,49%
OBLIGACIONES ON EL PERSO	\$ (4.343,28)	\$ (3.273,78)	\$ 1.069,50	-32,67%
OBLIGACIONES CON EL IESS	\$ (849,97)	\$ (888,94)	\$ (38,97)	4,38%
OBLIGACIONES ADM TRIBUTA	\$ (9.947,02)	\$ (12.892,19)	\$ (2.945,17)	22,84%
PRESTAMOS	\$ (15.498,66)	\$ (58.978,90)	\$ 3.480,24)	73,72%
---	-----	-----	-----	-----
PASIVOS	\$ (178.866,05)	\$ (197.043,49)	\$ (18.177,44)	9,23%
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL Y RESERVAS				
CAPITAL SOCIAL	\$ (440,00)	\$ (440,00)	\$ -	0,00%
RESULTADOS ANTERIORES	\$ (2.631,63)	\$ (2.631,63)	\$ -	0,00%
Utilidad del Ejercicio 2012	\$ (7.462,00)	\$ (7.462,00)	\$ -	0,00%
Utilidad del Ejercicio 2013	\$ (30.209,62)	\$ (30.209,62)	\$ -	0,00%
UTILIDAD EJERCICIO 2014		\$ (18.735,84)	\$ (18.735,84)	100,00%
---	-----	-----	-----	-----
PATRIMONIO	\$ (40.743,25)	\$ (59.479,09)	\$ (18.735,84)	31,50%
PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ (219.609,30)	\$ (256.522,58)	\$ (36.913,28)	14,39%

Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

En cuanto a las ventas netas ha existido a penas un crecimiento del 3% de un año a otro, pero los costos han aumentado en un 38%. El aumento de los costos se da básicamente por el incremento de las importaciones y la compra del inventario.

La utilidad tuvo un decrecimiento del 6.9% por consecuencia del gran aumento que tuvieron los costos con relación al aumento que tuvieron las ventas. Los gastos durante este período estuvieron controlados y disminuyeron en un 6%.

Los activos corrientes disponibles de la empresa han decrecido en un 15%, la compañía ha dejado de tener ese efectivo. El activo corriente exigible nos muestra que durante el período 2013-2014 la empresa aumento en 18.5% su cuenta por cobrar a los clientes.

En cuanto a los inventarios de la empresa estos han aumentado el 73% de un año al otro, es importante recalcar que algunos de los equipos no pueden estar tanto tiempo en bodega ya que pueden volverse obsoletos y tendrían que darse de baja.

Los pasivos en la empresa disminuyeron la cuenta de proveedores en un 22.49%, lo que significa que se realizó el pago de dichas obligaciones. Las cuentas por pagar con instituciones financieras han crecido en un 73.72% debido al aumento en inventarios que tuvo la empresa durante el período del 2014.

Saigón del Ecuador ha aumentado su patrimonio en un 31.50%, debido al incremento de la utilidad en el último año.

3.1.7. Análisis de las Razones Financieras

Las razones financieras son indicadores que ayudan a las empresas a medir o a cuantificar la realidad económica en la que se están desarrollando, también miden la capacidad de la organización para asumir las obligaciones que posea. (Rivarola, 2010)

Toda la información que se resume en los estados financieros siempre debe ser interpretada y analizada con el objetivo de comprender el estado de una compañía, una de las maneras es analizando los indicadores que forman parte de la estructura financiera de la empresa.

Las razones financieras permiten hacer comparaciones entre diferentes períodos contables y poder visualizar cual ha sido el comportamiento en un transcurso de tiempo, permitiendo hacer proyecciones que sean a corto, mediano e inclusive a largo plazo.

Existen grandes grupos para clasificar las razones financieras:

- Razones de Liquidez
- Razones de Endeudamiento
- Razones de Rentabilidad
- Razones de Actividad

Para Saigón del Ecuador, se estudiarán las cuatro clases de razones financieras dentro del período 2013 y 2014, analizando cuales han sido sus resultados para poder plantear una reestructuración que aumente la rentabilidad de la empresa.

RAZONES DE LIQUIDEZ: Las razones de liquidez son aquellas que permiten juzgar la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo. Para poder realizar este análisis se utilizaron los siguientes indicadores:

- ✓ **Capital Neto de Trabajo:** Este se determina restando los pasivos corrientes del activo corriente.

Tabla 9. Capital Neto de Trabajo

<u>Capital Neto de Trabajo</u>			
	2013		2014
Activos Corrientes	219,609.30		256,522.58
Pasivos Corrientes	178,866.05		197,043.49
CNT	40,743.25		59,479.09
Razón Circulante	1.23		1.30

Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

Este indicador mide la capacidad crediticia que tiene la empresa, es el margen de seguridad para los acreedores o la capacidad de pago que tiene la organización para cubrir sus deudas a corto plazo.

Para el caso de Saigón del Ecuador, el resultado del Capital Neto de Trabajo, es positivo tanto en el año 2013 como en el 2014, lo que hace notar que la empresa posee más activos líquidos que deudas a corto plazo.

En cuanto a la razón circulante significa que por cada dólar que adeuda la empresa en el corto plazo, hay \$1.23 y \$1.30 para cubrir la deuda para el período 2013-2014 respectivamente.

Durante este período los activos son líquidos y no existe un problema de liquidez, el aumento en el último año se debe a que dentro de la organización se ha aumentado la cantidad de activos que pueden generar valor en el corto plazo y hacer frente a las obligaciones que tiene la empresa.

- ✓ **Prueba Ácida:** Es uno de los indicadores financieros más utilizados para medir la liquidez de una empresa, es decir para medir su capacidad de pago. La prueba ácida excluye a los inventarios teniendo en cuenta únicamente la cartera, el efectivo que se tiene disponible y ciertas inversiones. El motivo por el cual son excluidos los inventarios es porque la empresa no puede depender de los mismos para poder pagar sus deudas. (Sapag, 2002)

Tabla 10. Prueba Acida

<u>Prueba de Ácida</u>			
	2013		2014
Activos Corrientes	219.609.30		256.522.58
Inventarios	5.897.90		22.050.80
Pasivos Corrientes	178.866.05		197.043.49
PA	1.19		1.41

Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

El resultado de la prueba ácida para el año 2013, indica que por cada dólar que la empresa debe, esta dispone de 1.19 dólares para pagar, es decir, cuenta con condiciones para pagar sus pasivos a corto plazo.

Para el año 2014, la empresa dispone 1.41 dólares para pagar las deudas que puede adquirir al corto plazo. A pesar de que los inventarios han aumentado de un año a otro, la empresa sigue teniendo capacidad de pago durante el período analizado.

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO: Las razones de endeudamiento permiten conocer la proporción que existe en la inversión de la empresa en cuanto al capital propio o al de terceros. Identifica la proporción de los activos financiados por los acreedores.

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo. (GestioPolis, n.d.)

- ✓ **Razón de Endeudamiento:** Mide la proporción de los activos que están financiados por terceros. Los activos de una empresa son financiados o bien por los socios o bien por terceros que pueden ser proveedores o acreedores. Se determina dividiendo el pasivo total entre el activo total.

Tabla 11. Razón de Endeudamiento

<u>Razón de Endeudamiento</u>			
	2013		2014
Activos Totales	219,609.30		256,522.58
Pasivos Totales	178,866.05		197,043.49
RE	0.81		0.77

Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

La razón de endeudamiento mide la intensidad de toda la deuda que tiene la organización con relación a sus fondos.

Saigón del Ecuador, durante el año 2013 financió sus activos, el 81%, con acreedores externos; mientras que para el 2014, el 77% de sus activos fueron financiados con capital externo a la empresa.

La empresa se desarrolla mayormente con capital ajeno, lo que muestra un alto grado de dependencia financiera con acreedores externos. Sus activos totales han sido financiados externamente en un 79% como promedio del período analizado.

RAZONES DE RENTABILIDAD: Con estas razones se mide el nivel o grado de eficiencia en la gestión administrativa de la empresa para obtener utilidades a través de las ventas.

La rentabilidad se puede definir como el incremento porcentual de riqueza e implica la ganancia, que es capaz de brindar una inversión, estrictamente es la relación que existe entre el rendimiento generado por una inversión y el método de la misma. (Balanko, 2003)

Las razones de rentabilidad miden la efectividad de la gerencia para generar utilidades contables sobre las ventas y la inversión, mediante el control de

costos y gastos, y, del correcto uso de los recursos de la empresa. Mientras mayores sean los resultados, mayor será la prosperidad para la misma empresa.

- ✓ **Margen Bruto de Utilidad:** Mide el porcentaje de utilidad logrado por la empresa después de haber cancelado las mercancías o existencias. También indica la eficiencia de las operaciones dentro de la compañía.

Tabla 12. Margen Bruto de Utilidad

<u>Margen Bruto de Utilidad</u>			
	2013		2014
Beneficio Bruto	191,842.03		118,192.42
Ventas	327,462.20		337,798.52
Costo de Ventas	135,620.17		219,606.10
MBU	0.59		0.35

Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

Para Saigón del Ecuador el MBU del año 2013 fue del 59%, mientras que para el año 2014 fue del 35%. En el 2013 por cada dólar ganado la empresa tenía 0.59 centavos de ganancia y para el 2014 tenía 0.35 centavos de ganancia que puede utilizar para el crecimiento, la reinversión de la empresa o en beneficio de los accionistas. Hubo un aumento en el costo de ventas lo cual significó un impacto en el beneficio bruto.

- ✓ **Margen De Utilidades Operacionales:** Mide el porcentaje de utilidad que se obtiene con cada venta y para ello se resta además del costo de venta, los gastos financieros incurridos. El margen

operacional tiene gran importancia dentro del estudio de la rentabilidad de una empresa, indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

Tabla 13. Margen de Utilidad Operacionales

<u>Margen de Utilidad Operacional</u>			
	2013		2014
Beneficio Bruto	191,842.03		118,192.42
Utilidad Operacional	96,446.85		28,259.19
Ventas	327,462.20		337,798.52
Gastos Operacionales	95,395.18		89,933.23
MUO	0.29		0.08

Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

La utilidad operacional es el resultado de los ingresos operacionales menos el costo de ventas y los gastos de administración y ventas.

Para el caso de Saigón del Ecuador, para el año 2013 generó una utilidad operacional del 29%, mientras que para el 2014 fue de apenas un 8%. Esto se debe al aumento del costo de ventas dentro del último año.

- ✓ **Margen Neto De Utilidades:** Al valor de las ventas se restan todos los gastos imputables operacionales incluyendo los impuestos.

Tabla 14. Margen Neto de Utilidad

<u>Margen Neto de Utilidad</u>			
	2013		2014
Utilidad Neta	20,028.98		18,735.84
Ventas	327,462.20		337,798.52
MNU	0.06		0.06

Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

El MNU tanto para el año 2013 y el 2014 fue de 6%. A pesar de que el costo de ventas aumento, lo que ayudó a mantener este margen fue que los gastos operaciones bajaron entre un año y otro.

- ✓ **Razón de Rotación de Activos:** La razón de rotación de activos es uno de los indicadores financieros que le dicen a la empresa que tan eficiente está siendo con la administración y gestión de sus activos. Cuanto más elevado sea el valor de este ratio, mayor es la productividad de los activos para generar ventas y por tanto la rentabilidad del negocio.

Tabla 15. Razón de Rotación de Activos

<u>Razón de Rotación de Activos</u>			
	2013		2014
Ventas	327,462.20		337,798.52
Activos	219,609.30		256,522.58
RROA	1.49		1.32
RROA(días)	241.43		273.38

Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

Para Saigón del Ecuador la razón de rotación de activos para el 2013 fue de 1.49 veces y para el año 2014 fue de 1.32 veces, lo que en días se puede traducir para el 2013 que sus activos rotan en 241 días, mientras que para el 2014 rotan en 273 días. Existe una disminución entre un año y otro debido a que hubo un lento aumento de las ventas y un aumento de los activos para la empresa.

- ✓ **Rendimiento de la Inversión:** Determina la rentabilidad obtenida por los activos de la empresa y en lugar de tomar como referencia las ventas totales, se toma como referencia la utilidad neta después de impuestos. El rendimiento sobre la inversión es la medición de la cantidad ganada o perdida en una inversión que se expresa como porcentaje de la inversión inicial.

Tabla 16. Rendimiento de la Inversión

<u>Rendimiento de la Inversión</u>			
	2013		2014
Utilidad Neta	20,028.98		18,735.84
Activos	219,609.30		256,522.58
ROI	0.09		0.07

Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

El ROI es una herramienta de ayuda para que los inversores puedan medir la rentabilidad de una inversión. En ella se revelan las ganancias que el inversor recibirá por cada dólar invertido. Esto es útil ya que permite que el inversor compare fácilmente varias inversiones. Si alguien tiene varias inversiones de cantidades variables, puede ser difícil determinar la inversión más efectiva a simple vista. El ROI provee una medida objetiva de la rentabilidad.

Para Saigón del Ecuador el ROI del año 2013 fue del 9% de rendimiento de la inversión, mientras que para el año 2014 fue del 7%. En el primer año de análisis los inversionistas recibieron mejores utilidades que en el año 2014.

RAZONES DE ACTIVIDAD:

Rotación de Inventarios: Es un indicador que permite saber cuántas veces el inventario es renovado dentro de un período de tiempo. Identifica cuántas veces se convierte en dinero o en cuentas por cobrar cuando el mismo es vendido. Los inventarios son recursos inmovilizados y representan un costo de oportunidad para la empresa.

Tabla 17. Rotación de Inventarios

<u>Rotación de Inventarios</u>			
	2013		2014
Costo de Ventas	135,620.17		219,606.10
Saldo Inicial	8,570.00		5,897.90
Saldo Final	5,897.90		22,050.80
Inventario Promedio	7,233.95		13,974.35
RI	18.75		15.71
PPRI	19.20		22.91

Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

Entre más alta sea la rotación significa que las mercancías permanecen menos tiempo en el almacén, lo que da como resultado una buena administración y gestión de los inventarios.

En el caso de Saigón del Ecuador, para el año 2013 la rotación de inventarios fue de 18.75 veces, mientras que para el año 2014 hubo una rotación de 15.71 veces.

Entre menor sea el tiempo de estancia de las mercancías en bodega, menor será el capital de trabajo invertido en los inventarios. Una empresa que venda sus inventarios en un mes, requerirá más recursos que una empresa que venda sus inventarios en una semana.

Rotación de Cuentas por Cobrar: busca identificar el tiempo que le toma a la empresa convertir en efectivo las cuentas por cobrar que hacen parte del activo corriente. Las cuentas por cobrar son más recursos inmovilizados que están en poder de terceros y que representan algún costo de oportunidad. Para el cálculo de la rotación de cartera se toma el valor de las ventas a crédito en un periodo determinado y se divide por el promedio de las cuentas por cobrar en el mismo periodo. Indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa.

Tabla 18. Rotación de cuentas por Cobrar

Rotación de Cuentas por Cobrar			
	2013		2014
Ventas	327,462.20		337,798.52
Cuentas por Cobrar	155,911.19		191,504.32
RCxC	2.10		1.76
PPCxC	171.40		204.09

Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

Para Saigón del Ecuador en el año 2013 tenían una rotación de cuentas por cobrar de 2.10 veces y su período promedio en días fue de 171 días, mientras que para el año 2014 su rotación fue de 1.76 veces y los días promedio fueron de 204. Tomando en cuenta que la política de cobros de la compañía depende de los productos que se vendan. Existen productos y equipos que se pueden

pagar dentro de los 30 días, mientras que hay otros equipos que la empresa da crédito de 120 días. Durante el período analizado no están acorde a la política y los días han incrementado generando que los cobros se realicen en más días.

- ✓ **Rotación de Cuentas por Pagar:** Expresan cada cuántos días se realizan los pagos los proveedores.

Tabla 19. Rotación de Cuentas por Pagar

<u>Rotación de Cuentas por Pagar</u>			
	2013		2014
Costo de Ventas	135,620.17		219,606.10
Cuentas por Pagar	148,227.12		121,009.68
RCxP	0.91		1.81
PPCxP	393.46		198.37

Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

Para Saigón del Ecuador, la rotación de cuentas por pagar en el año 2013 fue de casi 0.91 veces; mientras que para el año 2014 tuvo una rotación de 1.81 veces. Para el año 2013 los días de pago fueron 393 días mayores al tiempo de cobro, por lo cual la empresa tuvo dinero para cubrir las obligaciones que tenía. En el 2014, los días disminuyeron lo que quiere decir que los proveedores están cobrando en menor tiempo. La política de la empresa establece pagar a los proveedores dependiendo del equipo y los materiales comprados plazos desde 45 días hasta 150 días para pagar.

4. PROPUESTA DE RE-ESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA

4.1. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA

4.1.1. Definición de Reestructuración Administrativa

La reestructuración a nivel de empresa, se entiende como un conjunto de acciones que deben de promover directamente los empresarios y deben estar orientados hacia la productividad de la empresa. (Gordon, 2005)

La reestructuración consiste en un proceso de estudio de las perspectivas que tiene la organización, basados en la comparación constante entre la estructura organizacional y los objetivos fijados.

Esto implica analizar en qué grado contribuye la estructura actual de la empresa en el logro de los objetivos, para poder introducir los cambios necesarios en todos los niveles de la estructura.

Una reestructuración está orientada a modificar los niveles organizacionales, la delegación de la autoridad y todos los sistemas de comunicación que tiene la empresa.

La reestructuración tiene como objetivo generar cambios, en los cuales se puede visualizar nuevos o diferentes resultados de los que se venía observando anteriormente.

Para tener éxito en la implementación de este proceso dependerá de ciertos factores:

- ✓ La rapidez con la que se realicen los cambios dentro de la empresa.
- ✓ El grado de involucramiento que debe tener la alta gerencia.
- ✓ La conceptualización del cambio que debe ser impartida por la alta gerencia, bajo las dos dimensiones claves: amplitud y profundidad.

La amplitud se refiere a la magnitud que tendrá el cambio, mientras que la profundidad se refiere a que tan drástico será el cambio en la empresa dada la amplitud del mismo.

4.1.2. Proceso Administrativo

El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración misma que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Este proceso está diseñado para administrar una organización, por lo cual primero se debería entender que es lo que se va a administrar, cuáles son sus objetivos, su misión, visión, valores que requiere para su buen funcionamiento. (Martinez & Milla, 2005)

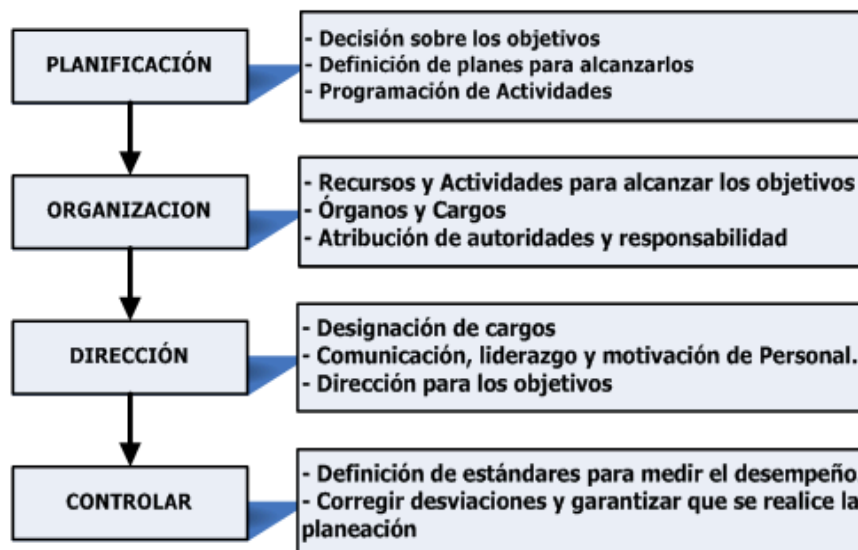


Figura 18. Elementos del Proceso Administrativo

4.1.2.1. Planeación Estratégica

La planificación, es considerada la primera función administrativa y es la base del resto de funciones. Ayudando a determinar los objetivos que deben cumplirse y alcanzarse en un futuro para la empresa. Determina dónde, cómo, cuándo se deben de realizar las cosas para alcanzar lo propuesto.

La planificación estratégica está relacionada con el cumplimiento de objetivos, metas, misión, visión que la misma organización se ha propuesto a cumplirlos; estos pueden ser a corto, mediano y largo plazo.

Proporciona a los directivos y a los empleados una visión de lo que se puede lograr en un futuro, de igual manera, la tranquilidad y sentido de pertenencia en la organización, promoviendo como resultado una motivación y empuje hacia la participación activa, la colaboración y el

trabajo en equipo por parte de los trabajadores para buscar la realización de los objetivos planteados.

La fijación de objetivos en la organización se apoyan en la planificación estratégica, ésta se basa en la visión de la empresa ya que permite darse cuenta cómo se visualiza en un futuro la organización. Para lograr una planificación adecuada es importante realizar el estudio de la situación actual tanto de una manera externa como interna, basándose en el análisis FODA.



Figura 19. Modelo de Planificación Estratégica

4.1.2.1.1. Importancia Planificación Estratégica

La mayoría de organizaciones reconocen la importancia que tiene la planificación estratégica para el crecimiento y bienestar de las empresas. Realizar una buena planificación conlleva a tener una

buena organización, dirección y control y esto a su vez se traduce en una administración efectiva para la compañía.

4.1.2.1.2. Ventajas de la Planificación Estratégica

- Es imprescindible para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
- Ayuda a visualizar algunas amenazas que podría presentar la empresa o ciertas oportunidades que se podría sacar provecho para beneficio de la institución.
- Ayuda a la alta gerencia con el reconocimiento de oportunidades y a catalogarlas como seguras o riesgosas y así poder elegir entre ellas. Gracias al análisis de la planificación estratégica se obtiene mayor información que será utilizada para tomar buenas decisiones.
- Con una buena planificación reduce al mínimo la posibilidad de errores para la empresa.
- Se obtiene una visión constructiva de los distintos problemas y diversas potencialidades que la organización podría tener.

4.1.2.1.3. Desventajas de la Planificación Administrativa

- En ocasiones la planificación estratégica tiende a limitar a la organización, ya que busca que se tome la decisión más racional sin asumir tantos riesgos.

- Un sistema de planeación formal puede ser una inversión muy costosa, en lo referente al tiempo, el cual hay que dedicarle para requerir un buen sistema y pueden pasar algunos años para recuperar esta enorme inversión.
- El proceso de planificación financiera puede generar el peligro de crear una burocracia de planificadores, éstos pueden perder contacto con los clientes y hasta incluso con los productos y servicios de la empresa.
- Los gerentes aprenden a desarrollar únicamente aquellas estrategias u objetivos que puedan estar expuestos a un análisis detallado del proceso de planeación, dejando de lado ciertas oportunidades que resulten atractivas pero tienen un alto grado de incertidumbre o son difíciles de ser analizadas.

4.1.2.2. Organización

La organización se refiere a la correlación entre los componentes básicos de la empresa, la gente que labora en ella, las tareas que están asignadas y los materiales que son utilizados para poder cumplir el plan de acción establecido y así lograr los objetivos propuestos. (Fred, 2003)

Los conceptos básicos de la organización son analizar, identificar y definir el trabajo para poder cumplir los objetivos de la empresa.

Hay ciertos pasos dentro de la organización de una empresa que se deben de seguir para lograr un correcto proceso administrativo:

- ✓ Dividir la carga de trabajo. Realizarlo con tareas que puedan ser ejecutadas de manera más cómoda y de forma lógica. Necesita existir la división del trabajo dentro de la organización.
- ✓ Combinar las tareas en forma eficiente. Es necesario la departamentalización dentro de las empresas, una agrupación de empleados y tareas que tenga congruencia con lo que se espera.
- ✓ Es importante definir quién está dependiendo de quién en la organización. Dentro de una empresa, es imprescindible definir el nivel jerárquico apropiado para dicha compañía.
- ✓ Cada empresa necesita establecer mecanismos de integración entre las actividades que cada uno de los departamentos debe ejecutar entre un todo y que esto tenga relación entre sí para poder vigilar la eficacia de la integración que se está esperando.

4.1.2.2.1. Importancia de la Organización

- Esta función es el elemento final del aspecto teórico. La organización recoge, complementa y lleva a sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ir una empresa.
- La organización constituye el punto de enlace entre los aspectos teóricos y los prácticos, es decir, en lo que debe ser y lo que es.
- Organizamos a una empresa con el propósito de alcanzar las metas y objetivos fijados.

- La planeación y la organización son responsabilidades integradas de un administrador.

4.1.2.3. Dirección

Dentro de esta etapa se comprende la influencia del administrador en la realización de planes obteniendo una respuesta positiva de todos los empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. (Fred, 2003)

Es una etapa en donde se debe impulsar, coordinar y vigilar las acciones que cada miembro o un grupo realice dentro de la empresa con el fin de que el conjunto que tengan todas estas acciones se realicen de la manera más eficaz y en beneficio de la empresa.

4.1.2.3.1. Importancia de la Dirección

- ✓ La etapa de dirección es trascendental debido a que pone en marcha todos los lineamientos que fueron establecidos en cada una de las etapas de planeación y organización.
- ✓ Esta función también permite que dentro de la organización hayan nuevas y mejores formas de conducta dentro de los mismos miembros de la estructura organizacional.
- ✓ Una dirección que sea eficiente también ayuda a determinar la moral y la productividad de cada uno de los empleados.
- ✓ La calidad de esta función se ve reflejada en el logro de los objetivos, en la implementación de nuevos métodos dentro

de la organización y también en la eficiencia que tienen los sistemas de control.

- ✓ A través de una buena dirección se establecerá la comunicación necesaria para que todo fluya dentro de la empresa y haya un ambiente lleno de productividad.

4.1.2.3.2. Principios de la Dirección

- ✓ Supervisión Directa: Refiriéndose al apoyo y la comunicación que debe proporcionar el dirigente a todos sus subordinados durante el tiempo en el que se ejecuten los planes, para que estos puedan resultar con mayor facilidad.
- ✓ Coordinación Intereses: La dirección será eficiente siempre y cuando se encamine al logro de los objetivos generales que tiene la empresa.
- ✓ Aprovechamiento del Conflicto: Experiencia, investigación, aplicación de las decisiones elegidas.
- ✓ Impersonalidad de Mando: La autoridad y el mando surgen como una necesidad que tiene la empresa para obtener ciertos resultados.

4.1.2.3.3. Etapas de Dirección

- ✓ Integración: Esta comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos para poder

poner en marcha las decisiones previamente establecidas para poder ejecutar los planes.

4.1.2.4. Control

El control es la última fase de la función administrativa y es por la cual se evalúa el rendimiento y el desempeño de los subordinados para asegurar que los objetivos de la empresa sean alcanzados.

El objetivo de esta función es de ver que todo se haga conforme y fue planeado hacerse, según órdenes dadas y así poder identificar los posibles errores o desvíos que tienen los planes y a la final poderlos corregir y evitar que vuelvan hacer repetidos.

4.1.2.4.1. Proceso de Control

- ✓ Establecimiento de Estándares: Dentro del proceso de control es necesario establecer criterios de evaluación o de comparación. Dentro de estos estándares pueden estar los de cantidad, que establecen un volumen de producción, la cantidad de existencias, materias primas y el número de horas hombre. Los estándares de calidad, estableciendo la calidad del producto mediante algunas especificaciones que necesita que tengan los mismos. En cuanto a los estándares de tiempo, se refieren al tiempo estándar para producir un determinado producto. Y por último, se tiene al estándar de costos, el

mismo que establece el costo de producción, de administración y el costo de ventas.

- ✓ Evaluación de Desempeño: Este proceso tiene como fin la evaluación de lo que se ha venido haciendo en el transcurso de la ejecución del plan.
- ✓ Comparación del Desempeño con el Estándar Establecido: compara el desempeño de las funciones realizadas con el que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación o algún error o falla con relación al desempeño esperado.
- ✓ Acción Correctiva: Esta busca corregir el desempeño para que el mismo pueda ser adecuado al estándar que se está esperando.

4.1.2.4.2. Tipos de Control

- ✓ Control Preliminar: Estos controles son aquellos que son realizados antes de que el proceso de operaciones empiece. Aquí se incluyen la creación de políticas, procedimientos y reglas que están diseñadas para asegurar que las actividades planeadas sean ejecutadas de la mejor manera posible.
- ✓ Control Concurrente: Este control, se aplica dentro de la fase operacional. Dentro del mismo, se incluye vigilancia, sincronización de las actividades a desarrollarse.

- ✓ Control de Retroalimentación: Se enfoca sobre el uso adecuado de la información de los resultados anteriores para poder corregir posibles desviaciones que se hayan tenido.

4.1.2.4.3. Ventajas de la fase de Control

- ✓ En la fase de control se apresuran las acciones correctivas y esto genera que sean más eficaces fomentando el control a través del propio autocontrol.
- ✓ Se logra una mayor precisión con la asignación de las responsabilidades dadas a las personas.
- ✓ Debido a la mejor estructuración dentro de la empresa, se logra alivianar la carga que se tenía, provocando mejorar en los controles internos que deben de tener.

4.1.2.4.4. Desventajas de la Fase de Control

- ✓ Requiere de un alto costo, por lo cual es difícil su aplicación a sistemas que sean muy rápidos.
- ✓ Se necesita el conocimiento de un modelo dinámico para ser suficientemente preciso.

4.1.3. Estructura Organizacional de Saigón del Ecuador

Actualmente dentro de Saigón del Ecuador trabajan 8 personas, las cuales se encuentran divididas de la siguiente manera:

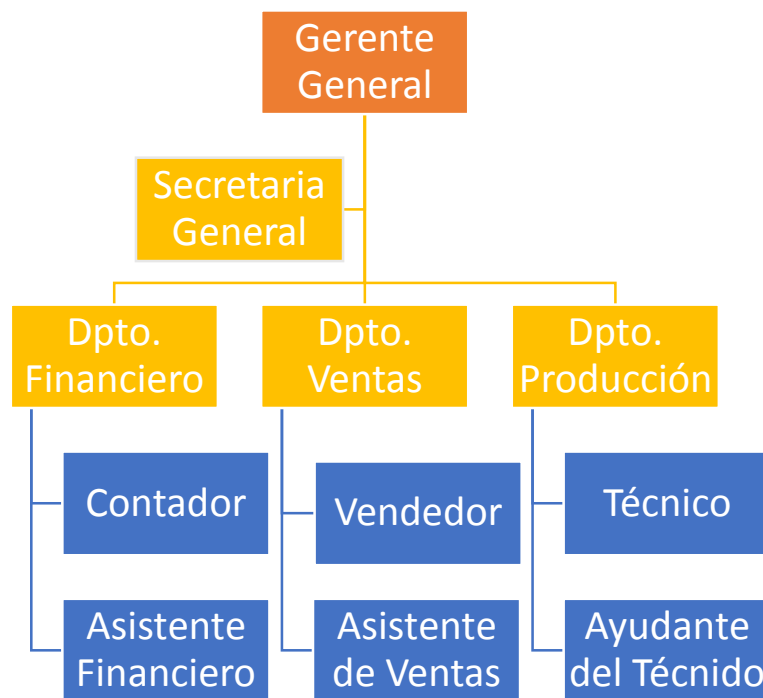


Figura 20. Estructura Organizacional Saigón del Ecuador

Dentro de la empresa, tenemos al gerente general que es a su vez el propietario y hace funciones administrativas. Se pueden visualizar tres departamentos claves para la compañía, entre los cuales está el financiero, de ventas y producción cada uno con su respectivo soporte para un buen funcionamiento.

Saigón del Ecuador no cuenta con un organigrama establecido, en el cual se pueda identificar claramente niveles de responsabilidad que tienen los subalternos con sus jefes inmediatos.

4.1.3.1. Lineamientos de la Empresa

Actualmente, Saigón del Ecuador no cuenta con un reglamento, ni estatutos, tampoco tiene política o procedimientos claros que permitan conocer claramente cuál es su estructura organizacional.

4.1.3.2. Canales de Distribución

Dentro de la empresa existe una comunicación muy informal e indirecta. Se les delega a los empleados las funciones que deben de realizar de manera verbal ya que no se tiene un manual descriptivo de los cargos que cada uno debe desempeñar.

4.1.3.3. Historial de Éxitos

Pese a tener ciertas limitaciones de estructura, Saigón del Ecuador se ha caracterizado por tener un excelente historial de éxitos, ya que gracias a los productos que ha comercializado es una empresa aceptada por su-s clientes y con buenas referencias de los mismos.

4.1.3.4. Dirección

A pesar de que los propietarios de Saigón del Ecuador no cuentan con una formación sólida para poder desarrollar una administración efectiva, han logrado controlar ciertas adversidades que ha tenido la empresa a través de su experiencia.

4.1.3.5. Relaciones Laborales

La empresa Saigón del Ecuador cumple con todas las leyes que actualmente rigen el Código de Trabajo. Salvo el caso de los Asistentes y Ayudantes ya que llevan poco tiempo en la empresa pero sus propietarios se encuentran regularizando tanto sus términos contractuales como su afiliación al Seguro Social.

4.1.3.6. Incentivos dentro de la Empresa

Al ser una empresa que no lleva tantos años en el mercado laboral no ha estructurado un programa de incentivos para sus colaboradores. Y dada la falta de organización en el ámbito administrativo no mantienen reuniones con el personal para tratar sobre temas laborales, ni para crear nuevos planes o solucionar posibles problemas que hayan suscitado.

4.1.3.7. Programas de Capacitación

La empresa actualmente no tiene programas de capacitación constante, únicamente tienen una guía de ingreso cuando los empleados son nuevos. Esto genera cierta inconformidad por parte de los empleados ya que quisieran estar mejor preparados para poder brindar un excelente servicio a sus clientes.

5. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA SAIGÓN DEL ECUADOR

5.1. Re-Definiciones

5.1.1. Re-Definición de Misión

Para la re – definición de la misión para Saigón del Ecuador hay que tomar en cuenta ciertos aspectos y poder así conocer la razón de la empresa que es la esencia de la misión de la misma.

➤ ¿De qué se trata el negocio?

Saigón del Ecuador es una empresa dedicada a la elaboración, distribución, fabricación y reparación de todo tipo de equipos de laboratorio.

➤ ¿Cuáles son los Valores Organizacionales de la Empresa?

Los valores que tiene Saigón son la Comunicación, Calidad, Honestidad, Justicia, Libertad, Originalidad, Puntualidad, Responsabilidad, Seguridad y Trabajo en Equipo.

➤ ¿A quién va dirigido el producto?

A los clientes que requieran todo tipo de equipos de laboratorio para poder satisfacer sus necesidades provenientes de las exigencias de la industria

química actual. Además la empresa brinda el servicio de reparación de estos equipos.

➤ ¿Cuáles son los productos o servicios que ofrece?

Saigón del Ecuador tiene una infinidad de productos para ofrecer, entre los cuales se destacan:

- | | |
|-------------------------|----------------------------------|
| • Matraz | • Desecador |
| • Balón Volumétrico | • Guante de Nitrilo |
| • Bureta | • Manta de calentamiento |
| • Balón Kjeldal | • Micropipeta |
| • Agitadores | • Mechero Bunsen |
| • Cajas Petry | • Mortero |
| • Camisa Soxleth | • Papel Filtro |
| • Capsula de Porcelana | • Papel pH - Peachímetros |
| • Crisoles de Porcelana | • Pipetas |
| • Embudos de separación | • Probeta |
| • Erlenmeyer | • Refrigerante recto |
| • Equipo Kjendall | • Termohigrómetro |
| • Frasco para Autoclave | • Termometro (Digital - Alcohol) |
| • Llave Teflon | • Tubo de Ensayo |
| • Crisol Tipo Gosh | • Vaso de Precipitado, etc |

➤ ¿Cuál es la razón por la cual existe la empresa?

➤ La empresa existe para poder generar valor tanto a los propietarios, a los clientes, proveedores y a sus trabajadores.

Después de haber analizado estos factores, se llegó a la conclusión de que la nueva misión que debería tener Saigón del Ecuador es:

“Brindar una solución efectiva al campo de la industria química, a través de la implementación y la fabricación de equipos de laboratorio altamente calificados, buscando que todos los clientes estén satisfechos con los productos y servicios que ofertados”.

5.1.2. Re-Definición de Visión

Al igual que para la misión, para la visión también hay que tomar en cuenta ciertos factores, los cuales son:

➤ ¿Cuál es el horizonte de tiempo?

Saigón del Ecuador tiene un horizonte del tiempo hasta el 2020.

➤ ¿Cuál es el ámbito donde desea establecerse?

Primeramente tendría que estar establecido fuertemente dentro de un mercado nacional.

Dentro de la re-definición de la visión se consideran algunos factores que se toman en cuenta en la misión como los valores y el giro del negocio.

Para Saigón del Ecuador la nueva visión es:

“Ser una de las mejores alternativas a nivel nacional para la implementación y fabricación de equipos de laboratorio y así poder aportar a la investigación

científica, haciéndola más competitiva a través de mejores y modernas herramientas”.

5.1.3. Redefinición de Objetivos y Metas

Dentro de toda empresa siempre tienen que ver objetivos y metas que vayan acordes a la misión y visión de cada organización. Éstos dependen de la capacidad operativa y financiera que tenga la empresa para que puedan ser cumplidos en su totalidad.

Con la misión y visión antes definida para Saigón del Ecuador, se considerarán los siguientes objetivos que se está proponiendo la empresa para su mejor funcionamiento:

- Un programa de capacitación tanto para los empleados como para los clientes acerca de los beneficios que tiene el producto y el excelente servicio que se brinda en la empresa.
- Incrementar el volumen de las ventas a nivel nacional, a través de un programa de marketing.
- Contar con el personal idóneo para desarrollar todas las actividades dentro de la organización. El personal debe estar especializado para desempeñar todas sus labores de la manera más eficaz posible.
- Lograr una mayor ventaja competitiva para la empresa a través de la variedad de productos y servicios que pueda brindar la compañía a sus cliente, siempre orientados al beneficio y la satisfacción de los mismos.

- Dado el giro del negocio, su infraestructura tecnológica debe ser de alta calidad y así poder brindar un producto y servicio altamente competitivo.
- Establecer una cultura organizacional dentro de la empresa, la cual tenga tanto políticas y reglamentos que estén enfocados al mejoramiento continuo de la compañía.

5.1.4. Principios y Valores

Para Saigón del Ecuador tanto sus principios y valores están bien estructurados. La empresa seguirá trabajando con los mismos.

- Calidad
- Comunicación
- Consecuencia
- Honestidad
- Justicia
- Libertad
- Originalidad
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Seguridad
- Trabajo en equipo

5.1.5. Estrategias

Dentro de la empresa existen varias áreas que necesitan algunas estrategias para poder mejorar la rentabilidad de la empresa. Entre ellas se destacan las siguientes:

Tabla 20. Estrategias de Ventas, Publicidad, Mercadeo

PUBLICIDAD	VENTAS
1. Realizar un análisis de cuáles son los medios publicitarios que más le convienen a la empresa para tener una mejor cobertura del mercado con sus productos.	1. Aumentar las promociones de ventas que se tiene con los clientes. De tal manera, que se sientan incentivados y compren con mayor frecuencia los productos.
2. En temporada, tener campañas publicitarias que sean innovadoras con el fin de que las ventas se incrementen	2. Innovar con productos que puedan traer mayor beneficio a los que los usan.
	CLIENTES
	1. Mejorar el servicio entregado a nuestros clientes a través de un buzón de sugerencias que será administrado por el área de ventas.
1. Aumentar la participación de la empresa dentro del mercado nacional.	2. Implementar un programa de planificación de entrega de los productos al cliente, para acortar el tiempo de entrega.
2. Desarrollar programas de capacitación al personal de ventas.	ÁREA ADMINISTRATIVA
	1. Elaboración de Planes de Incentivo para el personal y capacitaciones de Liderazgo.
3. Tener mejores convenios tanto con los clientes como los proveedores.	2. Distribuir correctamente el presupuesto que se tenga de la empresa, con el fin de no tener problemas de carácter económico

Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

5.1.6. La Cultura Organizacional en la Nueva Estructura

5.1.6.1. Organigrama

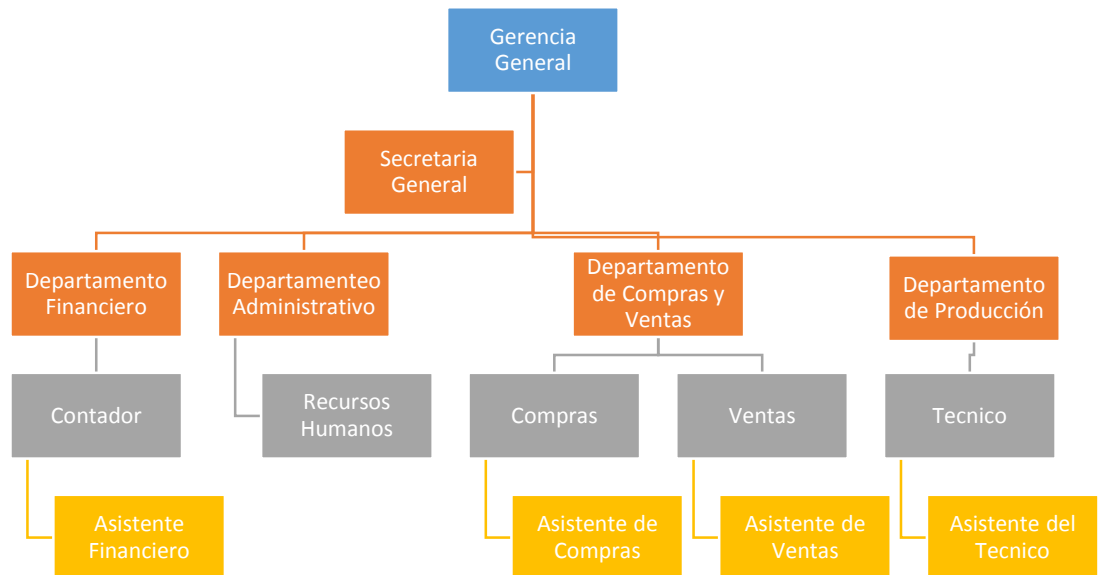


Figura 21. Organigrama

Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

5.1.6.2 Funciones de los departamentos

GERENCIA GENERAL:

El Gerente General es la representación legal de toda la compañía, por lo tanto es responsable de planear, organizar, ejecutar y controlar todos los procesos que se realicen dentro de la empresa.

El Gerente General tiene que ser una persona que tenga liderazgo. Dentro de sus responsabilidades está liderar la gestión estratégica, la formulación y aplicación de todos los planes de negocio.

El Gerente General es una persona que debe mantener buenas relaciones con los clientes y los proveedores de la empresa, lo cual garantizará el buen funcionamiento de la misma.

El Gerente General además de ser la cabeza de la empresa, debe ayudar con el departamento de ventas a la elaboración de los términos y condiciones idóneas para las propuestas de venta que tenga la compañía y de estrategias de mercadeo que tengan beneficios para Saigón del Ecuador.

El Gerente General es el que aprueba al final del proceso todas las contrataciones de la empresa y también es responsable de que la organización cumpla con todas las obligaciones del Estado Ecuatoriano.

La Gerencia General es responsable de asegurar la rentabilidad, la competitividad, continuidad y sustentabilidad de la empresa, cumpliendo todos los lineamientos de la empresa.

DEPARTAMENTO FINANCIERO

La función principal del departamento financiero es la administración general de todos los recursos económicos que dispone la empresa, esto se puede realizar con la ayuda de todos los otros departamentos que

tiene la empresa brindando todo tipo de información solicitada y de forma correcta que le sea útil al departamento financiero para tomar decisiones.

Dentro del departamento financiero existe la responsabilidad de armar un presupuesto para el siguiente año fiscal en el cual consten el posible manejo de los ingresos y egresos.

En el Departamento Financiero debe de controlar y medir todos los resultados tanto cuantitativos como cualitativos que arrojó la empresa según las metas propuestas.

El Departamento Financiero está a cargo de recibir y entregar los cheques, el dinero en efectivo, los depósitos bancarios, etc. Es el que registra directamente cualquier movimiento de entrada o salida de dinero.

El Departamento Financiero, en cuanto a las funciones de contabilidad es responsable de estar al tanto de todas las políticas y normas que estén vigentes en el país, con el fin de hacerlas cumplir dentro de la empresa.

Llevar todos los registros contables estrictamente verificados con las bases acumulativas respectivas para que el departamento financiero pueda determinar los costos y sea eficiente el cumplimiento de objetivos y metas propuestas tanto a nivel empresa como a nivel de departamento.

Cada cierre de trimestre la empresa debe evaluar su desempeño, por lo cual es responsabilidad del área financiera preparar toda la información financiera y que está refleje el crecimiento estadísticamente y pueda servir para la toma de decisiones que están a cargo de la Gerencia General.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

En el departamento administrativo se encuentra el área de recursos humanos, el cual es responsable del reclutamiento y la selección del personal, de la inducción del personal nuevo, para que estos se sientan bienvenidos en la organización, son responsables de transmitir la cultura que tiene la empresa.

El área de Recursos Humanos debe planificar y coordinar todas las evaluaciones de desempeño que se realizarán una vez al año. Es responsable de dictar las normas y políticas para el reclutamiento del personal que ingresará.

La parte de recursos humanos es fundamental para organizar programas de capacitación para los empleados y que puedan desempeñar mejor sus funciones, es importante que el área cree espacios para mantener al personal siempre motivado. La motivación y el clima laboral, siempre juegan un papel importante, hay que desarrollar el sentido de pertenencia hacia la organización, el liderazgo, el compromiso y la iniciativa que puede tener cada uno para con la empresa.

Dentro de la empresa se tiene una secretaria general, que dará el soporte necesario para todas las áreas.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

El área de compras es responsable de la selección adecuada de los proveedores, ya que es el responsable de recibir los materiales al mejor precio posible para maximizar las ganancias de la organización. El personal que labore dentro de este departamento debe también comunicarse con proveedores alternativos y anticipar los requerimientos que tenga la empresa creando una lista de pre-seleccionados, asegurar que cada proveedor este evaluado y aprobado por la Gerencia General.

El rol del departamento de compras también es provisionar todos los materiales necesarios para la producción o la operación diaria de la empresa, éste tiene que asegurar que siempre haya suficientes equipos para poder mantener al cliente satisfecho. Dado el giro del negocio es importante tener un adecuado orden en el nivel de inventarios que se tiene, ya que mantener a algunos equipos durante mucho tiempo en las bodegas puede generar grandes costos para la empresa.

Éste departamento está a cargo de todo el trabajo administrativo relativo a la compra y la entrega de materiales, se debe asegurar de realizar la entrega de los materiales, tienen que generar órdenes de compra y trabajos conjuntamente con el departamento de producción y el

departamento financiero para asegurarse de que las entregas prometidas se reciban en su totalidad y sean abonadas a tiempo. Lo cual significa trabajar estrechamente con ambos departamentos y asegurarse de que haya capital suficiente para comprar los artículos adquiridos, existiendo un flujo continuo de efectivo y que todos los pagos se realicen a tiempo.

DEPARTAMENTO DE VENTAS

El departamento de ventas se relaciona mucho con el cliente, por lo cual se debe atender de manera oportuna al cliente, ofreciéndole toda la variedad de productos que la empresa pone a sus disposición para satisfacer las necesidades del mismo, manteniendo siempre una relación de comercialización estrecha, en donde ambos puedan sacar beneficios ampliando mercados y canales de distribución.

Esta área tiene que realizar las cotizaciones que se ajusten con las políticas de la empresa pero también asegurar que cumplan con todos los requerimientos que está solicitando el cliente.

El departamento de ventas está en la obligación de recibir todos los pedidos que tengas los clientes y cumplirlos en su totalidad, generando una cuenta por cobrar para la empresa a través de un documento avalado, en este caso la emisión de una factura.

Éste departamento también tiene una relación muy estrecha con el financiero, ya que necesita conocer todas las líneas de crédito que tenga

la compañía para evitar realizar a clientes cuya calificación no está sujeta a crédito.

El departamento de ventas es responsable de coordinar el envío de los equipos a todos los clientes, por lo cual su relación con el departamento de producción también debe ser muy cercana, asegurándole al cliente que la mercadería será entregada en óptimas condiciones.

Debe estar en contacto con el departamento de producción para realizar publicidad exclusiva para los equipos que se encuentren más tiempo dentro de las bodegas de la empresa, así se logrará sacar del inventario más antiguo de la empresa aumentando las ventas.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Dentro del departamento de producción se solicita y se controla el material con el cual se va a trabajar, se determina la secuencia de todas las operaciones, las inspecciones y los métodos, se asigna tiempos y al final se logra la entrega del producto final para la satisfacción del cliente.

Es el departamento que se encarga de recibir los bienes, materiales comprobando que estos correspondan en cuanto a cantidad y calidad a los establecidos en las órdenes de compra, rechazando así todos aquellos productos que no correspondan dentro de dicha orden o se encuentren deteriorados o con fallas.

El área de producción debe asegurar que los bienes que están produciendo cumplan con las expectativas de calidad y garanticen la entrega oportuna del material solicitado por el cliente.

Se debe de producir los equipos de laboratorio de calidad y al menor costo posible, existiendo una inversión mínima de capital y un máximo de satisfacción a los empleados.

Cada fin de mes el departamento de producción tiene que realizar un análisis de la ruta crítica, de control de existencias, de utilización del material, de capacidad de elaboración de los equipos y un análisis de calidad, con el fin de detectar problemas y proponer posibles soluciones.

5.1.7. Políticas de Control Interno

Dentro de las políticas que se están diseñando para la empresa se dividirán de la siguiente manera:

- ✓ Políticas Generales
- ✓ Políticas de Selección y Capacitación
- ✓ Políticas Salariales
- ✓ Políticas Administrativas
- ✓ Políticas Comerciales
- ✓ Políticas de Atención Al Cliente
- ✓ Políticas Financieras
- ✓ Políticas de Cartera

✓ Políticas de Compra

5.1.7.1. Políticas Generales

Las políticas generales que necesitará implementar Saigón del Ecuador son las siguientes:

- Publicará su nueva misión, visión, objetivos y valores que fueron estructurados en función del mejoramiento del negocio.
- Debe mantener informados a todos los colaboradores sobre las políticas, reglamentos o procesos que estén cambiando dentro de la empresa. De tal manera que todos sepan cuál es su rol dentro de la organización.
- Dichas políticas, reglamentos o procesos deben estar publicados para que los empleados en cualquier momento puedan hacer uso de los mismos y mejorar el desempeño de sus labores diarias.
- Los altos mandos deben de involucrar siempre al personal para tener charlas sobre cómo obtener un mejoramiento continuo. Se deben de fijar metas en las personas claves de la empresa para el cumplimiento de los objetivos, de tal manera que todos los subordinados vayan encaminando todos sus esfuerzos hacia eso.
- Todos los empleados que tengan gente bajo su cargo están en la obligación de estimular el trabajo que realizan día a día con el fin de lograr la satisfacción y el desarrollo personal de cada uno de los empleados de la empresa.

- Cada área de la compañía tiene que tener claro cuáles son sus funciones y atribuciones.

5.1.7.2. Políticas De Selección de Personal y Capacitación

- Todo proceso de selección de personal debe iniciar con un requerimiento por parte del área que solicita la contratación. Esta debe tener la aprobación por parte del Supervisor del Área como por parte de la Gerencia General. Para obtener la aprobación todo debe estar debidamente sustentado.
- La contratación del personal nuevo se realizará bajo la modalidad de contrato a plazo fijo con período de prueba de 3 meses. Esto puede variar, cuando la empresa tenga otro tipo de necesidades y la contratación deba acoplarse a ellas, básicamente por temporadas.
- La elección del candidato es bajo responsabilidad del supervisor del área a contratar.
- No se podrá realizar ninguna contratación que no cumpla con el proceso de selección establecido.

5.1.7.3. Políticas Salariales

- Los aumentos salariales tiene que estar sustentados por la evaluación de desempeño que se realizará anualmente, una vez cerrado el año fiscal. Este aumento dependerá de la situación en la cual se encuentre la empresa en ese entonces.

- Todos los empleados tienen derecho al pago de horas extras y viáticos. Estos pagos adicionales deben estar autorizados por el supervisor del área y por la Gerencia General.
- El rubro de horas extras y viáticos debe ser tomando en cuenta al momento de la realización del presupuesto del año siguiente.
- Todos los empleados que tengan condiciones físicas y/o mentales que les impida laborar durante la jornada de las 8 horas diarias no pueden laborar horas extraordinarias o suplementarias.
- Los pagos de los salarios se realizarán el 28 de cada mes, vía transferencia bancaria a la cuenta de cada empleado.
- La empresa tiene los 5 primeros días de cada mes para emitir el comprobante de pago, en donde debe estar debidamente detallado todos los ingresos y las deducciones respectivas a los empleados.

5.1.7.4. Políticas Administrativas

- Capacitar a los supervisores de cada departamento y ver cuáles son los puntos críticos en sus respectivas áreas para un mejor desenvolvimiento.
- Cada supervisor es responsable de organizar todas las actividades laborales de sus subordinados para poder identificar y poder controlar cualquier tipo de adversidad a su debido tiempo.
- Tanto los gerentes como los supervisores tienen la autoridad para poder planificar, direccionar, ejecutar y controlar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

5.1.7.5. Políticas Comerciales

- El fiel compromiso con los clientes para la total satisfacción de los mismos.
- Tener un constante mejoramiento de los procesos de negociación que se tiene tanto con los clientes como con los proveedores para que ambas partes salgan beneficiadas con el negocio.
- Tener absoluto conocimiento sobre las nuevas normas que rigen en el país acerca de las importaciones y ponerlas a consideración con la Gerencia General para tratar de que tengan el menor impacto posible en la empresa.

5.1.7.6. Políticas De Atención al Cliente

- Es deber de todos los empleados de la compañía, brindar un servicio de manera adecuada, con calidez y respeto hacia los clientes, atendiendo las expectativas, mostrando interés en sus requerimientos y realizando un acompañamiento permanente en la satisfacción de sus necesidades.
- Dentro de una empresa es fundamental la parte de Servicio al Cliente, por lo cual toda acción es de carácter estratégico y prioritario, siempre debe estar orientada a la satisfacción de los clientes internos y externos, apoyándose de los valores que caracterizan a la empresa.
- Todas las áreas de la empresa que brinden atención al cliente deben de contar con la infraestructura adecuada, dando comodidad

al cliente, se contará con sistemas automatizados de gestión que ayudarán a que el trabajo de los empleados sea más eficiente, reduciendo tiempos.

- Se debe recibir, diligenciar y canalizar correctamente las quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones que los clientes emitan a cerca de todo lo que la empresa les ofrece.
- Atender con igualdad de condiciones, sin preferencias y discriminación en el trato y concesiones, a todos los clientes que soliciten información acerca de Saigón del Ecuador, sin importar su raza, sexo, edad, religión, condición socioeconómica, política o académica.
- Brindar atención preferencial si se trata de adultos mayores, mujeres embarazadas, personas con discapacidad y personas acompañadas de infantes.
- Cumplir con los estándares y protocolos de atención dispuestos por Saigón del Ecuador.

5.1.7.7. Políticas Financieras

- Todos los procesos de elaboración y entrega de información financiera deben estar acordes a las normas contables y legislación vigentes en el país, de tal forma que toda la información tomada por los altos mandos sea veraz y oportuna para la toma de decisiones dentro de la compañía.

- Mantener un sistema contable acorde a las necesidades de la empresa, donde se puedan ejecutar todos los procesos contables necesarios para la operación y que arrojen los resultados a través de reportes mensuales y que la información que este en ellos se puedan consolidar al cierre del año fiscal.
- La elaboración del presupuesto para el año siguiente deberá iniciarse en el mes de octubre por el representante de cada departamento y luego se consolidará un presupuesto global, el cual se tiene que presentar para la aprobación de la Gerencia General. Como soportes para estos presupuestos se deben de tener los estados financieros proyectados, el flujo de caja y punto de equilibrio.
- La compañía debe aplicar siempre un plan de reducción de costos como un plan sostenible para el corto y mediano plazo.
- Todos los excesos en el gasto con respecto al flujo de utilización del presupuesto deben ser corregidas el mes siguiente por el área que se generó el exceso.

5.1.7.8. Políticas De Cartera

- La administración de la empresa debe implementar mecanismos internos y externos que aseguren la recuperación de la cartera.
- El pago de los valores facturados por la entrega de los equipos de laboratorio o por la reparación de los mismos, el cliente la debe cancelar dentro de un plazo de 30 a 120 días.

- La falta oportuna de pago por parte de los clientes generará un recargo por mora, mismo que será establecido a partir de la fecha de vencimiento de la factura hasta la fecha de pago de la misma.
- El departamento financiero mantendrá debidamente informados a sus clientes sobre valores pendientes a cancelar, utilizando herramientas y tecnologías disponibles como por ejemplo visitas personales, notificaciones vía email o llamadas telefónicas, etc.
- Al final de cada mes se deberá emitir un reporte de cómo están las cuentas por cobrar dentro de la empresa, en el cual se estará revisando cuáles clientes tienen su crédito vencido y cuál será el procedimiento a seguir para la cancelación de las facturas vencidas.
- En caso de que el cliente no realice el pago correspondiente del crédito vencido en un lapso de 120 días luego de vencida la factura, se procederá de manera legal para que el cliente cancele en su totalidad su crédito.

5.1.7.9. Políticas de Compra

- Para la adquisición de cualquier tipo de suministros, equipos y materiales, se procurará conseguir el menor precio posible y las mejores condiciones de pago.
- Los únicos empleados autorizados a emitir órdenes de compra son el gerente de compras y el asistente de compras, estas órdenes

deben de estar aprobadas por el gerente del departamento y por el gerente general.

- Para realizar las compras se debe tener en consideración el precio, el plazo de entrega, la calidad, marca, confiabilidad y experiencia que tenga el proveedor.
- Debe existir un listado de precios referenciales actualizados de todos los equipos y materiales que se usan dentro de la empresa, con el cual se podrá realizar comparaciones de precios entre proveedores y así elegir el que más le convenga la compañía.
- Se deben de manejar como mínimo 3 cotizaciones, se analizará a mejor opción de acuerdo a todos los requerimientos que tenga el área de producción y la última firma aprobada para realizar la compra vendrá por parte de la Gerencia General.
- El pago a los proveedores dependerá de los equipos que se esté adquiriendo y pueden oscilar entre 45 y 150 días a partir de la emisión de la factura fiscal y una vez recibidas en las oficinas todo el material solicitado.
- Los pagos se realizarán los días lunes y miércoles en el horario de 15:00 a 17:00 horas, entregando las retenciones correspondientes.
- Los pagos realizados a los proveedores deben estar debidamente autorizados por la Gerencia General y exclusivamente a nombre de quien conste la factura entregada al departamento financiero.
- Las retenciones serán emitidas en el plazo hasta 5 días después de haber recibido la factura fiscal en el departamento financiero,

misma que debe estar verificada y avalada con todos los requisitos que tiene el SRI, de acuerdo a la ley tributaria que rige en el país.

- Las confirmaciones de pagos a proveedores se podrán realizar todos los días y estará a cargo del asistente del departamento financiero.

5.2. PROPUESTA DE REESTRUCTURACION FINANCIERA

Hoy en día, la planificación financiera es un arma muy utilizada y de gran importancia con la que deberían contar todas las empresas para organizar de mejor manera la toma de decisiones. Esta herramienta es una necesidad dentro de la organización, no importa el tamaño de esta, permitiendo adelantarse a acontecimientos futuros que pueden ser buenos o malos y teniendo una alternativa para ellos.

Dentro de la planificación financiera hay que efectuar un plan en el cual se detalle cuál será la táctica que ocupará la empresa para lograr el cumplimiento de los objetivos, con los cuales se evaluará el desempeño de la organización al final del período.

La planificación financiera tiene como ventajas que facilita la gestión y pone seriedad a la empresa. Da a conocer los riesgos con lo cual la organización puede enfrentarse a las fluctuaciones en las cuales este le mercado. Gracias a esta herramienta facilita la integración y la colaboración de todas las áreas de la empresa, obligándoles a una clara asignación de responsabilidades.

Este proceso también cuenta con ciertas desventajas debido a ser una herramienta que se basa en estimaciones, lleva implícito un riesgo. Se basa en un método de presupuestos, y realizar esto puede llegar a ser muy tedioso, por lo cual necesitaría de una eficaz herramienta que le permita el ahorro del tiempo.

Existen algunos requisitos que se deben de tomar en cuenta para el desarrollo de una planificación efectiva:

- Previsión: Siempre se debe prever tanto un escenario favorable como uno desfavorable para la empresa.
- Financiación Óptima: Llevar a cabo un plan óptimo puede resultar muy complejo de realizar, los analistas deben poder balancear todos los detalles.
- Desarrollo del Plan: Observar que el plan que se haya escogido sea viable y en el caso de no serlo hacer las modificaciones que sean necesarias.

Saigón del Ecuador al ser una empresa familiar en la cual se deben de establecer algunas estrategias financieras que permitan que dentro de la empresa exista un crecimiento constante generando un margen de rentabilidad que pueda ser beneficioso tanto para los socios como para la empresa.

Dentro de las estrategias financieras que debería considerar Saigón del Ecuador para un progreso de la compañía son:

- La planificación financiera debe ser un ejercicio que haga la empresa cada ejercicio fiscal lo que quiere decir que se debe realizar anualmente y debe ser evaluado para ver su efectividad en la organización.

- Políticas de Crédito siempre deben de ser evaluadas por los altos mandos de la empresa con el fin de asegurarse que le permitan a la compañía cumplir con sus obligaciones.
- Es importante el desarrollo de ajustes en el caso de que las condiciones económicas del país cambien, establecer su plan de contingencia para que la empresa pueda hacer frente ante cualquier eventualidad.
- La evaluación siempre es un punto importante para saber la condición actual de la organización, cada área tiene sus objetivos planteados por lo cual debería existir una evaluación constante de los mismos.
- Para las empresas familiares siempre es mejor reinvertir con fondos propios y así se evita el endeudamiento a corto y largo plazo.
- Aumentar la capacidad de la empresa
- Aumentar la liquidez de la organización.

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

- En base a los datos que se han recopilado de la empresa, se ha proyectado tener un crecimiento de las ventas en un 7% para el año 2015.
- Los costos de operación que tiene Saigón del Ecuador para el año 2015 han aumentado de acuerdo a los requerimientos que se le ha planteado para la empresa. Y se han elevado en un 15% debido a las nuevas reformas del gobierno, tenemos claro que la mayoría de equipos y piezas son importadas.
- Los gastos de operación para Saigón del Ecuador también han aumentado debido a que se ha contratado más personal, por lo tanto existen más

obligaciones para pagar al Estado. De igual manera se espera tener un pequeño aumento de publicidad para que se pueda aumentar las ventas, aumentando dichos costos en un 5%.

- Para el rubro de publicidad se espera que la empresa invierta \$125 mensuales para poder promocionar sus productos.
- Debido a las nuevas contrataciones, ya no se tendrán gastos de servicios contables aparte a los que tiene la empresa.
- Lo referente a gastos administrativos y de ventas como servicios básicos y comisiones se aumentará en un 5% debido a que el margen de ventas va a incrementar y debido a la inflación del país que fue de 3.67%.
- En cuanto al arriendo, dentro del contrato especifica que subirá un 5% anualmente.

El estado de pérdidas y ganancias proyectadas presenta un nivel de ventas considerable, con las cuales se va a poder cubrir obligaciones que la empresa adquiera con terceros y va a permitir seguir aumentando la capacidad de la organización en los próximos años.

Tabla 21. Estado de Resultados 2015

PROYECCION SAIGÓN DEL ECUADOR S.A	
ESTADO DE RESULTADOS 2015	
4	2015
INGRESOS	
4.1. INGRESOS OPERACIONALES	
VENTAS	\$ (361.444,42)
5	
COSTOS Y GASTOS	
5.1. COSTO	
COSTOS DE OPERCAION	
COSTOS DIRECTOS	
Costo de ventas	\$ 252.547,02
INVENTARIO INICIAL	\$ 6.782,59
IMPORTACIONES	\$ 118.471,85
COMPRA DE INVENTARIO	\$ 152.651,00
DISPONIBLE PARA LA VENTA	\$ 277.905,44
INVENTARIO FINAL	\$ 25.358,42
COSTOS DIRECTOS	\$ 252.547,02

COSTOS DE OPERACION	\$ 252.547,02
5.2. GASTOS	
SUELDOS	\$ 47.194,85
COMISIONES VENTAS	\$ 19.458,24
PUBLICIDAD	\$ 1.500,00
SERVICIOS GENERALES	\$ 8.081,07

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	\$ 76.234,16
UTILIDAD BRUTA	\$ (32.663,24)
15% TRABAJADORES	\$ 4.899,49
UTILIDAD	\$ (27.763,75)
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ (6.108,03)
RETENCIONES	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ (21.655,73)

Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

De acuerdo con la proyección realizada a los valores financieros presentados en el periodo contables 2014, se establece que la rentabilidad de la empresa se incrementara en un aproximado del 7% para el año 2015, debido a diversos factores económicos, tales como el incremento de los costos de los materiales primarios, para la elaboración y distribución de equipos de laboratorio, de igual forma se aumentan los costos de operación generados por la contratación de nuevo personal, el cual se prevé recuperar por medio del crecimiento del volumen de las ventas de los equipos de laboratorio, para ello fue necesario reformular estrategias publicitarias a fin de captar la atención de nuevos clientes que le aseguren la rentabilidad dentro de un horizonte más próximo.

BALANCE GENERAL

- Dentro de la cuenta de caja / bancos siempre se debe de mantener fondos, para el año 2014 se va a aumentar un 30% con respecto al saldo anterior, con el objetivo de que los pagos se puedan realizar a través de este medio.
- La cuenta de clientes deberá disminuir en un 20%. De igual manera se mantendrá la cuenta de incobrables con el 1%. De acuerdo, a las políticas
- Los préstamos a los socios tiene que disminuir, ellos deben de estar conscientes que de ellos depende el porvenir de la empresa y del capital social depende el negocio familiar. Por lo tanto, se disminuirá el 30% de lo que adeudan los socios.
- Las mercaderías se incrementarán en un 15%, debido al aumento que tendrá la empresa en las ventas y también se considerará un stock de productos y equipos más solicitados.

- Debido a que la empresa tendrá equipos que son importados, únicamente podrá tener un 15% de los mismos como importaciones en tránsito.
- Las cuentas con proveedores se espera que también disminuyan gracias a las nuevas políticas instauradas dentro de la organización. Ahora cobrar antes y pagar después debe estar siempre como una estrategia para la compañía. Estas cuentas van a disminuir en un 25%.
- Las obligaciones con instituciones financieras se ha proyectado que disminuyan en un 40%, que se cubrirá con el aumento de las ventas que se espera tener, cumpliendo con las obligaciones a terceros se espera disminuir el nivel de endeudamiento.
- Con lo referente a las obligaciones tributarias y con el Estado que tiene la empresa, estas también van a disminuir por lo menos en un 50% debido a que con la mejor organización y administración que va a tener la empresa podrá cubrir con todos los pagos.
- La empresa además de poseer capital social también tiene utilidades retenidas, lo cual beneficia a los socios al cierre del período permitiendo que la empresa sea más competitiva.

Tabla 22. Balance General 2015

PROYECCIÓN		
BALANCE GENERAL 2015		
1	ACTIVOS	2015
1.1.	ACTIVOS CORRIENTES	
1.1.01.	ACTIVOS CORRIENTES DISPONIBLES	
1.1.01.001.	CAJA	
1.1.01.001.001	Caja	\$ 248,91
	---	-----
= TOTAL =	CAJA	\$ 248,91
1.1.01.002.	BANCOS	
1.1.01.002.002	Banco Picincha	\$ 1.361,82
1.1.01.002.003	Banco de Guayaquil	\$ 2.691,46
	---	-----
= TOTAL =	BANCOS	\$ 4.053,27
	---	-----
= TOTAL =	ACTIVOS CORRIENTES DISPON	\$ 4.302,18
1.1.02.	ACTIVO CORRIENTE EXIGIBLE	
1.1.02.001.	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	
1.1.02.001.001	Clientes	\$ 153.981,42
1.1.02.001.999	Provision Cuentas Incobra	\$ (1.539,81)
	---	-----
= TOTAL =	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 152.441,60
1.1.02.003.	CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	
1.1.02.003.002	Marco Valle	\$ 4.419,49
1.1.02.003.003	Pedro Saiz	\$ 11.675,15
	---	-----
= TOTAL =	CUENTAS POR COBRAR EMPLE	\$ 16.094,64
1.1.02.004.	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	
1.1.02.004.001	Cuentas por cobrar saigon	\$ -
1.1.02.004.004	Anticipo Proveedores	\$ -
	---	-----
= TOTAL =	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ -
	---	-----
= TOTAL =	ACTIVO CORRIENTE EXIGIBLE	\$ 168.536,24
1.1.03.	ACTIVOS REALIZABLES	
1.1.03.001.	INVENTARIOS	
1.1.03.001.001	Inventario de Mercaderias	\$ 25.358,42
	---	-----

= TOTAL =	INVENTARIOS	\$	25.358,42
1.1.03.020.	IMPORTACIONES EN TRANSITO		
1.1.03.020.001	Importación	\$	3.803,76
	---		-----
= TOTAL =	IMPORTACIONES EN TRANSIT	\$	3.803,76
	---		-----
= TOTAL =	ACTIVOS REALIZABLES	\$	29.162,18
= TOTAL =	ACTIVOS CORRIENTES	\$	202.000,60
	---		-----
= TOTAL =	ACTIVOS	\$	202.000,60
2	PASIVOS		
2.1.	PASIVOS CORRIENTES		
2.1.01.	CUENTAS Y DCTS POR PAGAR		
2.1.01.001.	PROVEEDORES		
2.1.01.001.001	Proveedores	\$	(5.054,39)
2.1.01.001.002	Otras cuentas por pagar		
2.1.01.001.005	Otras Cuentas por pagar I	\$	(46.052,93)
2.1.01.001.006	Por pagar Accionistas	\$	(24.240,30)
2.1.01.001.150	Proveedores Exterior		
	---		-----
= TOTAL =	PROVEEDORES	\$	(75.347,62)
2.1.01.003.	OBLIGACIONES ON EL PERSONAL		
2.1.01.003.001	Sueldos y Salarios por Pa	\$	(1.636,89)
	---		-----
= TOTAL =	OBLIGACIONES ON EL PERSO	\$	(1.636,89)
2.1.01.004.	OBLIGACIONES CON EL IESE		
2.1.01.004.001	IESE X Pagar	\$	(444,47)
	---		-----
= TOTAL =	OBLIGACIONES CON EL IESE	\$	(444,47)
2.1.01.005.	OBLIGACIONES ADM TRIBUTARIA		
2.1.01.005.001	Iva en Ventas por Pagar	\$	(1.282,42)
2.1.01.005.310	Ret 1% Transporte	\$	-
2.1.01.005.312	Ret 1% Trans bienes Nat C	\$	(39,86)
2.1.01.005.320	Ret 8% Arrend Bienes Inmu	\$	(24,71)
2.1.01.005.347	Ret 1% Aplicables	\$	(8,74)
2.1.01.005.341	Ret 2% Aplicables	\$	(3,80)
2.1.01.005.342	Ret 8% Aplicables	\$	(73,35)
2.1.01.005.721	Ret. 30% Servicios	\$	(26,85)
2.1.01.005.723	Ret. 70% Servicios	\$	(187,65)
2.1.01.005.725	Ret. 100% Servicios y Liq	\$	(37,07)
	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	\$	(1.077,89)
	15% TRABAJADORES POR PAGAR	\$	(4.899,49)
	---		-----
= TOTAL =	OBLIGACIONES ADM TRIBUTA	\$	(7.661,79)

2.1.01.006.	PRESTAMOS	
2.1.01.006.004	PRESTAMO BANCO PICHINCHA	\$ (33.376,51)
	---	-----
= TOTAL =	PRESTAMOS	\$ (33.376,51)
= TOTAL =	CUENTAS POR PAGAR ACCION	
	---	-----
= TOTAL =	CUENTAS Y DCTS POR PAGAR	\$ (118.467,27)
	---	-----
= TOTAL =	PASIVOS CORRIENTES	\$ (118.467,27)
	---	-----
= TOTAL =	PASIVOS	\$ (118.467,27)
3	PATRIMONIO	
3.1.	CAPITAL SOCIAL Y RESERVAS	
3.1.01.	CAPITAL SOCIAL	
3.1.01.001.	CAPITAL SOCIAL SUSCRITO Y PAGA	
3.1.01.001.001	Capital Suscrito y pagado	\$ (400,00)
3.1.01.001.002	Donaciones	\$ -
3.1.01.002.	RESERVAS	
3.1.01.002.001	Reserva Legal	\$ (40,00)
	---	-----
= TOTAL =	RESERVAS	\$ (40,00)
	---	-----
= TOTAL =	CAPITAL SOCIAL	\$ (440,00)
3.1.02.	RESULTADOS	
3.1.02.001.	RESULTADOS ANTERIORES	
3.1.02.001.001	Utilidades no Distribuida	
	---	-----
= TOTAL =	RESULTADOS ANTERIORES	\$ -
3.1.02.002.	RESULTADO DEL EJERCICIO	
3.1.02.002.001	Utilidad del Ejercicio 2011	\$ (7.462,00)
	Utilidad del Ejercicio 2012	\$ (30.209,62)
	UTILIDAD EJERCICIO 2013	\$ (18.735,84)
	UTILIDAD EJERCICIO 2014	\$ (26.685,87)
= TOTAL =	RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ (83.093,33)
	---	-----
= TOTAL =	RESULTADOS	\$ (83.533,33)
	---	-----
= TOTAL =	CAPITAL SOCILA Y RESERVA	\$ (83.533,33)
	---	-----
= TOTAL =	PATRIMONIO	\$ (83.533,33)
	PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ (202.000,60)

Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

Una vez efectuada la proyección del balance general se establece que los activos corrientes presentan un crecimiento del 30% debido al incremento de los saldos cancelados y por cancelar a través de la cuenta directa (Caja), en cuanto a la cuenta cliente presenta una importante reducción equivalente el 20% de la cartera vencida y por vencer, de igual forma se prevé mantener el porcentaje de 1% de la cuentas incobrables considerando por las políticas establecidas por la compañía, en cuanto a la rotación de mercaderías se establece un incremento del 15% generado por el aumento de las ventas , así como también la capacidad de almacenamiento de las misma.

La liquidez de la empresa se recupera debido a las nuevas estrategias de cobro que se implementará para el periodo siguiente, las cuales garantizan la recuperación del capital invertido, en conclusión con el incremento de nueva políticas y una adecuada restructuración financiera se prevé incrementar el capital de la empresa en el próximo año.

RAZONES FINANCIERAS PROYECTADAS

Tabla 23. Razones Financieras de Liquidez

RAZONES FINANCIERAS DE LIQUIDEZ	
<u>Capital Neto de Trabajo</u>	
	2015
Activos Corrientes	202.000,60
Pasivos Corrientes	118.467,27
CNT	83.533,33
Razón Circulante	1,71
<u>Prueba de Ácida</u>	
	2015
Activos Corrientes	202.000,60
Inventarios	25.358,42
Pasivos Corrientes	118.467,27
PA	1,49

Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

De acuerdo con el análisis se establece que el resultado del capital neto de trabajo es positivo. En el periodo anterior era de \$1.30 y para este nuevo período existe un equivalente de un \$1.71 de utilidad. Lo que quiere decir que la empresa posee más activos líquidos que deudas a corto plazo. En cuanto a los valores que representa la prueba ácida se establece que cuenta con un valor de \$1.49 de liquidez para cubrir las obligaciones corrientes que posee la empresa en el año 2015, sin tener en consideración los inventarios. Hubo una mejora con respecto al 2014 que fue de \$1.41 debido a que existió una disminución en los pasivos corrientes.

Tabla 24. Razones Financieras de Endeudamiento

RAZON FINANCIERAS DE ENDEUDAMIENTO	
	2015
Activos Totales	202.000,60
Pasivos Totales	<u>118.467,27</u>
RE	0,59

Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

La razón de endeudamiento mejoró con respecto a la que tenía Saigón del Ecuador en el año 2014 que fue de un 77%. Para el año 2015 se establece una disminución al 59% para financiar sus activos con acreedores externos, indicando así que la empresa deja de ser tan dependiente.

Tabla 25, Razones Financieras de Rentabilidad

RAZONES FINANCIERAS DE RENTABILIDAD	
<u>Margen Bruto de Utilidad</u>	
	2015
Beneficio Bruto	108.897,40
Ventas	361.444,42
Costo de Ventas	252.547,02
MBU	0,30
<u>Margen de Utilidad Operacional</u>	
	2015
Beneficio Bruto	108.897,40
Utilidad Operacional	32.663,24
Ventas	361.444,42
Gastos Operacionales	76.234,16
MUO	0,09
<u>Margen Neto de Utilidad</u>	
	2015
Utilidad Neta	26.685,87
Ventas	361.444,42
MNU	0,07
<u>Razón Rotacion de Activos</u>	
	2015
Ventas	361.444,42
Activos	202.000,60
RROA	1,79
RROA (días)	201,19
<u>Rendimiento de la Inversión</u>	
	2015
Utilidad Neta	26.685,87
Activos	202.000,60
ROA	0,13

Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

Para el margen de utilidad bruta de estable el 30% sobre los costos de las ventas, una vez restados los gastos operacionales este valor disminuye al 9% de utilidad antes de impuestos generando una utilidad neta del 7% que obtendrá la empresa producto de las operaciones mercantiles.

En cuanto a la rotación de los activos que se presenta para el año 2015 se enmara entre 201 días, tomado en cuanta la capacidad de circulación de cada producto, así como también el volumen de las ventas generadas en el mismo periodo.

Tabla 26. Razones Financieras de Actividad

RAZONES FINANCIERAS DE ACTIVIDAD	
<u>Rotación de Inventarios</u>	
	2015
Costo de Ventas	252.547,02
Saldo Inicial	6.782,59
Saldo Final	25.358,42
Inventario Promedio	16.070,50
RI	15,71
PPRI	22,91
<u>Rotación de Cuentas por Cobrar</u>	
	2015
Ventas	361.444,42
Cuentas por Cobrar	168.536,24
RCxC	2,14
PPCxC	167,86
<u>Rotación de Cuentas por Pagar</u>	
	2015
Costo de Ventas	252.547,02
Cuentas por Pagar	75.347,62
RCxP	3,35
PPCxP	107,41

Elaborado por: Lorena Muñoz Upegui

En cuanto al periodo promedio de inventarios establece un estimado de 22 días de rotación debido al incremento del costo, en cuanto a la rotación de las cuentas por cobrar se establece un aproximado de 167 días, en comparación con el volumen de las ventas efectuadas, mientras que la rotación de las cuentas por pagar se determina en un periodo máximo de 107 días, el cual presenta una disminución de los días del periodo promedio de paga debido a la disminución de los días de recuperación de las cuenta por cobrar, lo cual presenta una ventaja para la empresa ya que se establece que tendrá un mayor liquidez.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez concluido el trabajo investigativo se pudo establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- Por medio de un análisis investigativo se pudo conocer los factores internos y es externos que inciden en el desarrollo y crecimiento de la empresa dentro del entorno en que opera sus actividades económicas, estableciendo las causa y efectos que generan dichos factores, mediante los cual se determinó que las empresas familiares en el Ecuador forman parte esencial para la economía del país, ya que los ingresos que generan al actividades conforman un porcentaje mayoritario en el PIB nacional, así como también son consideradas una fuente potencial generadora de empleo seguro para los ecuatorianos, por ello es transcendental fortificar su crecimiento y desarrollo en el mercado; a través de la implantación de nuevas políticas que faciliten el cumplimiento eficiente de las actividades operativas y administrativas con mayor éxito y un alto nivel de competitividad a fin de asegurar su permanencia dentro del mercado, mediante la concepción de un nuevo enfoque sobre ala administración y gobierno de una empresas familiar.
- Mediante un estudio analítico del modelo de direccionamiento estratégico que posee la empresa se pudo determinar cuáles son los objetivos y metas que pretende alcanzar la empresa a un lapso de tiempo establecido, el cual va desde menos de un año y no mayor de 5 años, donde se estableció que dichos objetivos no cuentan con

los parámetros idóneos para lograr su cumplimiento, demostrando con ello que la empresa Saigón del Ecuador S.A es una entidad cuyas normas, políticas y procedimientos no proporcionan un adecuado desempeño en las áreas tanto administrativa como financiera, así mismo se constató que la estructura organizacional no está delimitada de forma eficiente ya que no permite delimitar con claridad la funciones y responsabilidades de cada uno de los trabajadores, por lo cual es necesario establecer responsabilidades y obligaciones para cada uno de los miembros operativos y administrativos de la empresa delimitando las tareas a cumplir en cada departamento, para ello es indispensable reformular la misión, visión y objetivos, de tal manera que los trabajadores y administrativos comprenda con claridad las metas y el tiempo en que pretende cristalizar.

- La empresa cuenta con valores corporativos establecidos, los cuales conforman los pilares fundamentales para el direccionamiento operativo de las actividades que se efectúan dentro de la entidad, los cuales mediante un adecuado cumplimiento le permitirá alcanzar las metas y objetivos que se plantea, dichos pilares deben darse a conocer a todo el personal que trabaja en la empresa de Saigón del Ecuador, con la finalidad de concientizar para que la ejecución del trabajo forme la parte fundamental para el estricto cumplimiento de los mismos definiendo el correcto proceder en cada uno de los departamentos de la empresa, para lo cual es importante diseñar e implementar en las propuesta alternativas que permitan facilitar las tareas de los empleados basándose en un modelo establecido, consintiendo implementar estándares de calidad y cumplimiento de las mismas.

- Con la finalidad de acceder a la información necesaria para la realización del presente proyecto investigativo se procedió a la aplicación de una encuesta donde se estableció los parámetros en los cuales se desenvuelve la empresa, permitiendo conocer la situación actual en la que atraviesa la misma, consintiendo efectuar un análisis de todos los problemas que afecta el desarrollo de las actividades comerciales en relación con los proveedores, direccionando el cumplimiento de las obligaciones entre ellos, los cuales le permite a la entidad seguir operando dentro del mercado de forma eficiente y oportuna, por tal razón es importante fortalecer las relaciones con los proveedores a través del cumplimiento oportuno de las obligaciones pendientes a fin de garantizar el abastecimiento oportuno de los equipos de laboratorio que la empresa pone a disposición de los clientes.
- Así mismo mediante el levantamiento de la información se pudo conocer el grado de satisfacción que generan la calidad de los productos y servicios que oferta la empresa en los clientes, en comparación con los servicios que puede expender la competencia dentro del mercado, permitiendo plantear y diseñar nuevas estrategias empresariales competitivas, con la finalidad de garantizar y rectificar el crecimiento de las ventas, así como también de asegurar que los clientes mantendrán la fidelidad hacia la empresa, para lo cual es importante y fundamental implementar nuevos procesos y procedimientos, que le permita al personal operativo y administrativos llevar un control interno y externo adecuado de las tareas planificadas y de igual forma mejorar la calidad de los servicios y productos ofertados y entregados a los clientes, garantizando la satisfacción y el cumplimiento de sus requerimientos y necesidades demandadas.

- El objetivo fundamental del estudio de los factores internos de la empresa se encuentra enfatizado en identificar y establecer las oportunidades y fortalezas que posee la misma, con la finalidad de proporcionar una herramienta eficaz y oportuna con la que pueda hacerle frente a las distintas situaciones adversas que se susciten en el entorno competitivo, además de permitir establecer prontas soluciones a los principales problemas identificados, para lo cual se plantea una propuesta de reestructuración financiera y administrativa, por medio de la cual se logrará optimizar los procesos y procedimientos, también lineamientos para el adecuado cumplimiento de las funciones y requerimientos que se requiere la empresa, de modo que se cumplan de forma eficiente y oportuna, a través de una adecuada evaluación de los estados financieros generados en el periodo contable, a fin de analizar cuál es su situación económica actual, permitiendo minimizar la problemática y corregir determinadas falencias, maximizando la rentabilidad de la organización

Bibliografía

- Baca, G. (2003). *Evaluación de Proyectos* . México: McGraw-Hill.
- Balanko, D. (2003). *Como Preparar un Plan de negocios exitoso*. México: Pearson .
- Borello, A. (2011). *El plan de negocios: de herramienta de evaluación de proyectos* . Colombia: Ecoe.
- Diaz, J. (2013). *Que es cultura organizacional* . México: McGraw- Hill.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica* . México: Pearson .
- Gordon, W. (2005). *Presupuesto: Planificación y Control* . México: Pearson.
- Hernandez, S. (2010). *Gerencia de Proyectos* . Colombia: Mc Graw-Hill.
- Herrera, Washington. (2014). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://biblioteca.bce.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=38373>
- Martinez, D., & Milla, G. (2005). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de mando Integral*. Madrid : Diaz de Santos .
- Ministerio de Comercio Exterior. (2013). *Balanza Comercial* . Quito .
- Parking, M., & Esquivel, G. (2003). *Microeconomia versión para latinoamerica* . México: Pearson Education inc.
- Quea, A. (2012). *Estados financieros análisis e interpretación por sectores económicos* . Pacifico: Pacifico Ediciones .

- Rivarola, G. (2010). *Gestión de proyectos: Cómo dirigir proyectos exitosos, coordinar los recursos humanos y administrar los riesgos*. Argentina: Pearson - Prentice Hall, .
- Roche, F. (2005). *La planificación familiar dentro de las organizaciones* . Quito: Editorial Ecuador.
- Sapag, J. (2002). *Evaluación de proyectos guía de ejercicios problemas y soluciones*. México: McGraw-Hill.
- Smart, G., & Megginton. (2010). *Finanzas Corporativas* . México : Cengage Learning.
- Torres, E. (2008). *Administración global teoría administrativa* . Madrid: Diaz de Santos.

Anexos

Anexo 1. Estado de Resultados 2013 – 2014

ANÁLISIS VERTICAL 2013-2014					
ESTADO DE RESULTADOS 2013-2014					
		2013	%	2014	%
4	INGRESOS				
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES				
4.1.01.	VENTAS				
4.1.01.001.	BIENES Y SERVICIOS				
4.1.01.001.001	Bienes 12%	(327,462.20)	100.00%	(337,798.52)	100.00%
		-----	-----	-----	-----
			--		--
= TOTAL =	BIENES Y SERVICIOS	(327,462.20)	100.00%	(337,798.52)	100.00%
= TOTAL =	VENTAS	(327,462.20)	100.00%	(337,798.52)	100.00%
= TOTAL =	INGRESOS OPERACIONALES	(327,462.20)	100.00%	(337,798.52)	100.00%
		-----	-----	-----	-----
			--		--
= TOTAL =	INGRESOS	(327,462.20)	100.00%	(337,798.52)	100.00%
5	COSTOS Y GASTOS				
5.1.	COSTO				
5.1.01.	COSTOS DE OPERCAION				
5.1.01.001.	COSTOS DIRECTOS				
5.1.01.001.001	Costo de ventas	135,620.17	-41.42%	219,606.10	70.95%
	INVENTARIO INICIAL	8,570.00		5,897.90	
	IMPORTACIONES	43,176.44		103,019.00	
	COMPRA DE INVENTARIO	89,771.63		132,740.00	

	DISPONIBLE PARA LA VENTA	141,518.07		241,656.90	
	INVENTARIO FINAL	5,897.90		22,050.80	
= TOTAL =	COSTOS DIRECTOS	135,620.17	45.62%	219,606.10	70.95%
		-----	-----	-----	-----
			--		--
= TOTAL =	COSTOS DE OPERCAION	135,620.17	45.62%	219,606.10	70.95%
		-----	-----	-----	-----
			--		--
= TOTAL =	COSTO	135,620.17	45.62%	219,606.10	70.95%
5.2.	GASTOS				
5.2.01.	GASTOS ADMINISTRACION Y VENTAS				
5.2.01.001.	SUELDOS Y SALARIOS				
5.2.01.001.001	Sueldos	29,817.11	10.03%	43,209.07	13.96%
		-----	-----	-----	-----
			--		--
= TOTAL =	SUELDOS Y SALARIOS	29,817.11	10.03%	43,209.07	13.96%
5.2.01.002.	BENEFICIOS SOCIALES INDEMNIZAC				
5.2.01.002.001	Decimo Tercer Sueldo	1,060.98	0.36%	2,669.37	0.86%
5.2.01.002.002	Decimo Cuarto Sueldo	1,022.00	0.34%	1,694.23	0.55%
5.2.01.002.003	Fondos de Reserva		0.00%	417.76	0.13%
		-----	-----	-----	-----
			--		--
= TOTAL =	BENEFICIOS SOCIALES INDE	2,082.98	0.70%	4,781.36	1.54%
5.2.01.003.	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL				
5.2.01.003.001	Aporte Patronal 12.15%	3,622.79	1.22%	4,040.05	1.31%
		-----	-----	-----	-----
			--		--
= TOTAL =	APORTES A LA SEGURIDAD S	3,622.79	1.22%	4,040.05	1.31%
5.2.01.004.	SERVICIOS GENERALES				
5.2.01.004.003	Telefonos	44.34	0.01%	44.34	0.01%

5.2.01.004.007	Transporte	11,795.80	3.97%		0.00%
5.2.01.004.008	INTERNET	144.30	0.05%	238.80	0.08%
5.2.01.004.009	Arriendo	16,538.16	5.56%	7,413.12	2.39%
		-----	--	-----	--
= TOTAL =	SERVICIOS GENERALES	28,522.60	9.60%	7,696.26	2.49%
5.2.01.005.	COMISIONES VENTAS				
5.2.01.005.001	COMISIONES DIEGO	11,734.53	3.95%	18,531.66	5.99%
		-----	--	-----	--
= TOTAL =	COMISIONES VENTAS	11,734.53	3.95%	18,531.66	5.99%
5.2.01.006.	MANTENIMIENTOS				
5.2.01.006.002	Mantenimiento Instalacione	4,000.00	1.35%		
5.2.01.006.004	Repuestos y Materiales	1,181.73	0.40%		
5.2.01.006.007	Mantenimiento Eq Computo	45.00	0.02%		
		-----	--	-----	--
= TOTAL =	MANTENIMIENTOS	5,226.73	1.76%		
5.2.01.007.	PUBLICIDAD				
5.2.01.007.001	Publicidad	107.00	0.04%		
		-----	--	-----	--
= TOTAL =	PUBLICIDAD	107.00	0.04%		
5.2.01.009.	SUMINISTROS Y MATERIALES				
5.2.01.009.001	Suministros Oficina	839.57	0.28%	358.90	0.12%
5.2.01.009.003	Suministros Varios	617.14	0.21%	617.14	0.20%
		-----	--	-----	--
= TOTAL =	SUMINISTROS Y MATERIALES	1,456.71	0.49%	976.04	0.32%
5.2.01.011.	AMORTIZACIONES Y PROVISION				

5.2.01.011.099	Provision Cuentas Incobra	849.64	0.29%		
		-----	--	-----	--
= TOTAL =	AMORTIZACIONES Y PROVISI	849.64	0.29%		
5.2.01.012.	GASTOS FINANCIEROS				
5.2.01.012.001	Servicios Bancarios	309.03	0.10%		
5.2.01.012.002	Interes Bancario	1,985.55	0.67%		
		-----	--	-----	--
= TOTAL =	GASTOS FINANCIEROS	2,294.58	0.77%		
5.2.01.013.	OTROS GASTOS				
5.2.01.013.010	Impuestos y Contribucione	195.95	0.07%	1,114.23	0.36%
5.2.01.013.099	Otros Gastos	16.00	0.01%	16.00	0.01%
		-----	--	-----	--
= TOTAL =	OTROS GASTOS	211.95	0.07%	1,130.23	0.37%
5.2.01.014.	SERVICIOS PROFESIONALES				
5.2.01.014.001	Servicios Contables	1,100.00	0.37%	1,200.00	0.39%
		-----	--	-----	--
= TOTAL =	SERVICIOS PROFESIONALES	1,100.00	0.37%	1,200.00	0.39%
5.2.01.015.	OTROS GASTOS				
5.2.01.015.001	Otros Gastos por servicio	8,368.56	2.82%	8,368.56	2.70%
		-----	--	-----	--
= TOTAL =	OTROS GASTOS	8,368.56	2.82%	8,368.56	2.70%
= TOTAL =	GASTOS ADMINISTRACION Y	95,395.18	32.09%	89,933.23	29.05%
		-----	--	-----	--
= TOTAL =	GASTOS	95,395.18	32.09%	89,933.23	29.05%
5.3.	OTROS GASTOS				

5.3.01.	GASTOS VARIOS				
5.3.01.001.	BAJAS				
5.3.01.001.001	Baja de Inventarios	65,789.90	22.13%		
5.3.01.001.003	Retenciones Asumidas	0.40	0.00%		
5.3.01.001.010	Otros	50.00	0.02%		
		-----	---	-----	---
= TOTAL =	BAJAS	65,840.30	22.15%		
5.3.01.002.	NO DEDUCIBLES				
5.3.01.002.001	Interes y multas tributar	396.93	0.13%		
	---	-----	---	-----	---
= TOTAL =	NO DEDUCIBLES	396.93	0.13%		
	---	-----	---	-----	---
= TOTAL =	GASTOS VARIOS	66,237.23	22.28%		
	---	-----	---	-----	---
= TOTAL =	OTROS GASTOS	66,237.23	22.28%		
	---	-----	---	-----	---
= TOTAL =	COSTOS Y GASTOS	297,252.58	100.00%	309,539.33	100.00%
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(30,209.62)		(28,259.19)	
	15% TRABAJADORES	4,531.44		4,238.88	
		(25,678.18)		(24,020.31)	
	22% IMPUESTO A LA RENTA	5,649.20		5,284.47	
	RETENCIONES			3,296.06	
	UTILIDAD NETA	(20,028.98)		(15,439.78)	

Anexo 2. Balance General 2013 – 2014

ANÁLISIS HORIZONTAL 2013-2014					
BALANCE GENERAL 2013-2014					
		2013	2014	Diferencia	%
1	ACTIVOS				
1.1.	ACTIVOS CORRIENTES				
1.1.01.	ACTIVOS CORRIENTES DISPONIBLES				
1.1.01.001.	CAJA				
1.1.01.001.001	Caja	\$ 635.96	\$ 191.47	\$ (444.49)	-232.15%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	CAJA	\$ 635.96	\$ 191.47	\$ (444.49)	-232.15%
1.1.01.002.	BANCOS				
1.1.01.002.002	Banco Picincha	\$ 2,137.23	\$ 1,047.55	\$ (1,089.68)	-104.02%
1.1.01.002.003	Banco de Guayaquil	\$ 1,065.40	\$ 2,070.35	\$ 1,004.95	48.54%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	BANCOS	\$ 3,202.63	\$ 3,117.90	\$ (84.73)	-2.72%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	ACTIVOS CORRIENTES DISPON	\$ 3,838.59	\$ 3,309.37	\$ (529.22)	-15.99%
1.1.02.	ACTIVO CORRIENTE EXIGIBLE				
1.1.02.001.	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES				
1.1.02.001.001	Clientes	\$ 156,883.64	\$ 192,476.77	\$ 35,593.13	18.49%
1.1.02.001.999	Provision Cuentas Incobra	\$ (972.45)	\$ (972.45)	\$ -	0.00%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	CUENTAS POR COBRAR CLIEN	\$ 155,911.19	\$ 191,504.32	\$ 35,593.13	18.59%
1.1.02.003.	CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS				
1.1.02.003.002	Marco Valle	\$ 6,313.55	\$ 6,313.55	\$ -	0.00%

1.1.02.003.003	Pedro Saiz	\$ 16,678.79	\$ 16,678.79	\$ -	0.00%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	CUENTAS POR COBRAR EMPLE	\$ 22,992.34	\$ 22,992.34	\$ -	0.00%
1.1.02.004.	OTRAS CUENTAS POR COBRAR				
1.1.02.004.001	Cuentas por cobrar saigon	\$ 9,772.82	\$ 9,772.82	\$ -	0.00%
1.1.02.004.004	Anticipo Proveedores	\$ 400.00	\$ -		
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 10,172.82	\$ 9,772.82	\$ (400.00)	-4.09%
1.1.02.005.	CREDITO TRIBUTARIO RENTA				
1.1.02.005.001	Credito tributario RENTA	\$ 1,124.58	\$ 1,325.80	\$ 201.22	15.18%
1.1.02.005.007	Credito Salida de divisas	\$ 999.70	\$ 1,000.00	\$ 0.30	0.03%
	Anticipo impuesto a la Renta		\$ 970.26	\$ 970.26	100.00%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	CREDITO TRIBUTARIO RENTA	\$ 2,124.28	\$ 3,296.06	\$ 1,171.78	35.55%
1.1.02.006.	CREDITO TRIBUTARIO IVA				
1.1.02.006.001	Iva Pagado en Bienes y Se	\$ 5,644.58	\$ 1,492.26	\$ (4,152.32)	-278.26%
1.1.02.006.005	Retenciones IVA	\$ 124.26	\$ 104.61	\$ (19.65)	-18.78%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	CREDITO TRIBUTARIO IVA	\$ 5,768.84	\$ 1,596.87	\$ (4,171.97)	-261.26%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	ACTIVO CORRIENTE EXIGIBL	\$ 196,969.47	\$ 229,162.41	\$ 32,192.94	14.05%
1.1.03.	ACTIVOS REALIZABLES				
1.1.03.001.	INVENTARIOS				
1.1.03.001.001	Inventario de Mercaderias	\$ 5,897.90	\$ 22,050.80	\$ 16,152.90	73.25%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	INVENTARIOS	\$ 5,897.90	\$ 22,050.80	\$ 16,152.90	73.25%
1.1.03.020.	IMPORTACIONES EN TRANSITO				
1.1.03.020.001	Importacion 2012	\$ 10,903.34	\$ -	\$ (10,903.34)	
	---	-----	-----	-----	-----

= TOTAL =	IMPORTACIONES EN TRANSIT	\$ 10,903.34	\$ -		
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	ACTIVOS REALIZABLES	\$ 16,801.24	\$ 22,050.80	\$ 5,249.56	23.81%
1.1.04.	ANTICIPO UTILIDADES				
1.1.04.001	MARCO VALLE	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ -	0.00%
1.1.04.002	PEDRO SAIZ	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ -	0.00%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	ANTICIPO UTILIDADES	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ -	0.00%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	ACTIVOS CORRIENTES	\$ 219,609.30	\$ 256,522.58	\$ 36,913.28	14.39%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	ACTIVOS	\$ 219,609.30	\$ 256,522.58	\$ 36,913.28	14.39%
	---	-----	-----	-----	-----
2	PASIVOS				
2.1.	PASIVOS CORRIENTES				
2.1.01.	CUENTAS Y DCTS POR PAGAR				
2.1.01.001.	PROVEEDORES				
2.1.01.001.001	Proveedores	\$ (12,065.68)	\$ (6,739.18)	\$ 5,326.50	-79.04%
2.1.01.001.002	Otras cuentas por pagar	\$ (20,385.22)		\$ 20,385.22	
2.1.01.001.005	Otras Cuentas por pagar I	\$ (65,789.90)	\$ (65,789.90)	\$ -	0.00%
2.1.01.001.006	Por pagar Accionistas	\$ (48,480.60)	\$ (48,480.60)	\$ -	0.00%
2.1.01.001.150	Proveedores Exterior	\$ (1,505.72)		\$ 1,505.72	
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	PROVEEDORES	\$ (148,227.12)	\$ (121,009.68)	\$ 27,217.44	-22.49%
2.1.01.003.	OBLIGACIONES ON EL PERSONAL				
2.1.01.003.001	Sueldos y Salarios por Pa	\$ (4,343.28)	\$ (3,273.78)	\$ 1,069.50	-32.67%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	OBLIGACIONES ON EL PERSONAL	\$ (4,343.28)	\$ (3,273.78)	\$ 1,069.50	-32.67%
2.1.01.004.	OBLIGACIONES CON EL IESS				

2.1.01.004.001	IESS X Pagar	\$ (849.97)	\$ (888.94)	\$ (38.97)	4.38%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	OBLIGACIONES CON EL IESS	\$ (849.97)	\$ (888.94)	\$ (38.97)	4.38%
2.1.01.005.	OBLIGACIONES ADM TRIBUTARIA				
2.1.01.005.001	Iva en Ventas por Pagar	\$ (5,687.72)	\$ (2,564.83)	\$ 3,122.89	-121.76%
2.1.01.005.310	Ret 1% Transporte	\$ (117.95)		\$ 117.95	
2.1.01.005.312	Ret 1% Trans bienes Nat C	\$ (183.58)	\$ (79.71)	\$ 103.87	-130.31%
2.1.01.005.320	Ret 8% Arrend Bienes Inmu	\$ (962.67)	\$ (49.42)	\$ 913.25	-
2.1.01.005.347	Ret 1% Aplicables	\$ -	\$ (17.48)	\$ (17.48)	1847.94%
2.1.01.005.341	Ret 2% Aplicables	\$ (383.27)	\$ (7.60)	\$ 375.67	100.00%
2.1.01.005.342	Ret 8% Aplicables	\$ (149.31)	\$ (146.69)	\$ 2.62	-
2.1.01.005.721	Ret. 30% Servicios		\$ (53.69)	\$ (53.69)	-1.79%
2.1.01.005.723	Ret. 70% Servicios	\$ (1,018.82)	\$ (375.29)	\$ 643.53	100.00%
2.1.01.005.725	Ret. 100% Servicios y Liq	\$ (1,443.70)	\$ (74.13)	\$ 1,369.57	-171.48%
	IMPUESTO A LA RENTA POR		\$ (5,284.47)	\$ (5,284.47)	-
	PAGAR		\$ (4,238.88)	\$ (4,238.88)	1847.52%
	15% TRABAJADORES POR				100.00%
	PAGAR				
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	OBLIGACIONES ADM TRIBUTA	\$ (9,947.02)	\$ (12,892.19)	\$ (2,945.17)	22.84%
2.1.01.006.	PRESTAMOS				
2.1.01.006.004	PRESTAMO BANCO PICHINCHA	\$ (15,498.66)	\$ (58,978.90)	\$ (43,480.24)	73.72%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	PRESTAMOS	\$ (15,498.66)	\$ (58,978.90)	\$ (43,480.24)	73.72%
= TOTAL =	CUENTAS POR PAGAR	\$ -	\$ -	\$ -	
	ACCION				
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	CUENTAS Y DCTS POR PAGAR	\$ (178,866.05)	\$ (197,043.49)	\$ (18,177.44)	9.23%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	PASIVOS CORRIENTES	\$ (178,866.05)	\$ (197,043.49)	\$ (18,177.44)	9.23%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	PASIVOS	\$ (178,866.05)	\$ (197,043.49)	\$ (18,177.44)	9.23%

3	PATRIMONIO				
3.1.	CAPITAL SOCIAL Y RESERVAS				
3.1.01.	CAPITAL SOCIAL				
3.1.01.001.	CAPITAL SOCIAL SUSCRITO Y PAGA				
3.1.01.001.001	Capital Suscrito y pagado	\$ (400.00)	\$ (400.00)	\$ -	0.00%
3.1.01.001.002	Donaciones	\$ -	\$ -	\$ -	
3.1.01.002.	RESERVAS				
3.1.01.002.001	Reserva Legal	\$ (40.00)	\$ (40.00)	\$ -	0.00%

= TOTAL =	RESERVAS	\$ (40.00)	\$ (40.00)	\$ -	0.00%

= TOTAL =	CAPITAL SOCIAL	\$ (440.00)	\$ (440.00)	\$ -	0.00%
3.1.02.	RESULTADOS				
3.1.02.001.	RESULTADOS ANTERIORES				
3.1.02.001.001	Utilidades no Distribuida	\$ (2,631.63)	\$ (2,631.63)	\$ -	0.00%

= TOTAL =	RESULTADOS ANTERIORES	\$ (2,631.63)	\$ (2,631.63)	\$ -	0.00%
				\$ -	
				\$ -	
3.1.02.002.	RESULTADO DEL EJERCICIO				
3.1.02.002.001	Utilidad del Ejercicio 2011	\$ (7,462.00)	\$ (7,462.00)	\$ -	0.00%
	Utilidad del Ejercicio 2012	\$ (30,209.62)	\$ (30,209.62)	\$ -	0.00%
	UTILIDAD EJERCICIO 2013		\$ (18,735.84)	\$ (18,735.84)	100.00%
= TOTAL =	RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ (37,671.62)	\$ (56,407.46)	\$ (18,735.84)	33.22%

= TOTAL =	RESULTADOS	\$ (40,743.25)	\$ (59,479.09)	\$ (18,735.84)	31.50%

= TOTAL =	CAPITAL SOCILA Y RESERVA	\$ (40,743.25)	\$ (59,479.09)	\$ (18,735.84)	31.50%

= TOTAL =	PATRIMONIO	\$ (40,743.25)	\$ (59,479.09)	\$ (18,735.84)	31.50%

		\$	\$	\$	
		\$	\$	\$	
	PASIVO MAS PATRIMONIO	(219,609.30)	(256,522.58)	(36,913.28)	14.39%

Anexo 3. Estado de resultados 2013 -2014

ANÁLISIS HORIZONTAL 2013-2014					
BALANCE GENERAL 2013-2014					
		2013	2014	Diferencia	%
1	ACTIVOS				
1.1.	ACTIVOS CORRIENTES				
1.1.01.	ACTIVOS CORRIENTES DISPONIBLES				
1.1.01.001.	CAJA				
1.1.01.001.001	Caja	\$ 635.96	\$ 191.47	\$ (444.49)	-232.15%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	CAJA	\$ 635.96	\$ 191.47	\$ (444.49)	-232.15%
1.1.01.002.	BANCOS				
1.1.01.002.002	Banco Picincha	\$ 2,137.23	\$ 1,047.55	\$ (1,089.68)	-104.02%
1.1.01.002.003	Banco de Guayaquil	\$ 1,065.40	\$ 2,070.35	\$ 1,004.95	48.54%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	BANCOS	\$ 3,202.63	\$ 3,117.90	\$ (84.73)	-2.72%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	ACTIVOS CORRIENTES DISPON	\$ 3,838.59	\$ 3,309.37	\$ (529.22)	-15.99%
1.1.02.	ACTIVO CORRIENTE EXIGIBLE				
1.1.02.001.	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES				
1.1.02.001.001	Clientes	\$ 156,883.64	\$ 192,476.77	\$ 35,593.13	18.49%
1.1.02.001.999	Provision Cuentas Incobra	\$ (972.45)	\$ (972.45)	\$ -	0.00%
	---	-----	-----	-----	-----

= TOTAL =	CUENTAS POR COBRAR CLIEN	\$ 155,911.19	\$ 191,504.32	\$ 35,593.13	18.59%
1.1.02.003.	CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS				
1.1.02.003.002	Marco Valle	\$ 6,313.55	\$ 6,313.55	\$ -	0.00%
1.1.02.003.003	Pedro Saiz	\$ 16,678.79	\$ 16,678.79	\$ -	0.00%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	CUENTAS POR COBRAR EMPLE	\$ 22,992.34	\$ 22,992.34	\$ -	0.00%
1.1.02.004.	OTRAS CUENTAS POR COBRAR				
1.1.02.004.001	Cuentas por cobrar saigon	\$ 9,772.82	\$ 9,772.82	\$ -	0.00%
1.1.02.004.004	Anticipo Proveedores	\$ 400.00	\$ -		
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 10,172.82	\$ 9,772.82	\$ (400.00)	-4.09%
1.1.02.005.	CREDITO TRIBUTARIO RENTA				
1.1.02.005.001	Credito tributario RENTA	\$ 1,124.58	\$ 1,325.80	\$ 201.22	15.18%
1.1.02.005.007	Credito Salida de divisas	\$ 999.70	\$ 1,000.00	\$ 0.30	0.03%
	Anticipo impuesto a la Renta		\$ 970.26	\$ 970.26	100.00%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	CREDITO TRIBUTARIO RENTA	\$ 2,124.28	\$ 3,296.06	\$ 1,171.78	35.55%
1.1.02.006.	CREDITO TRIBUTARIO IVA				
1.1.02.006.001	Iva Pagado en Bienes y Se	\$ 5,644.58	\$ 1,492.26	\$ (4,152.32)	-278.26%
1.1.02.006.005	Retenciones IVA	\$ 124.26	\$ 104.61	\$ (19.65)	-18.78%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	CREDITO TRIBUTARIO IVA	\$ 5,768.84	\$ 1,596.87	\$ (4,171.97)	-261.26%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	ACTIVO CORRIENTE EXIGIBL	\$ 196,969.47	\$ 229,162.41	\$ 32,192.94	14.05%
1.1.03.	ACTIVOS REALIZABLES				
1.1.03.001.	INVENTARIOS				
1.1.03.001.001	Inventario de Mercaderias	\$ 5,897.90	\$ 22,050.80	\$ 16,152.90	73.25%
	---	-----	-----	-----	-----

= TOTAL =	INVENTARIOS	\$ 5,897.90	\$ 22,050.80	\$ 16,152.90	73.25%
1.1.03.020.	IMPORTACIONES EN TRANSITO				
1.1.03.020.001	Importacion 2012	\$ 10,903.34	\$ -	\$ (10,903.34)	
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	IMPORTACIONES EN TRANSIT	\$ 10,903.34	\$ -		
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	ACTIVOS REALIZABLES	\$ 16,801.24	\$ 22,050.80	\$ 5,249.56	23.81%
1.1.04.	ANTICIPO UTILIDADES				
1.1.04.001	MARCO VALLE	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ -	0.00%
1.1.04.002	PEDRO SAIZ	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ -	0.00%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	ANTICIPO UTILIDADES	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ -	0.00%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	ACTIVOS CORRIENTES	\$ 219,609.30	\$ 256,522.58	\$ 36,913.28	14.39%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	ACTIVOS	\$ 219,609.30	\$ 256,522.58	\$ 36,913.28	14.39%
2	PASIVOS				
2.1.	PASIVOS CORRIENTES				
2.1.01.	CUENTAS Y DCTS POR PAGAR				
2.1.01.001.	PROVEEDORES				
2.1.01.001.001	Proveedores	\$ (12,065.68)	\$ (6,739.18)	\$ 5,326.50	-79.04%
2.1.01.001.002	Otras cuentas por pagar	\$ (20,385.22)		\$ 20,385.22	
2.1.01.001.005	Otras Cuentas por pagar I	\$ (65,789.90)	\$ (65,789.90)	\$ -	0.00%
2.1.01.001.006	Por pagar Accionistas	\$ (48,480.60)	\$ (48,480.60)	\$ -	0.00%
2.1.01.001.150	Proveedores Exterior	\$ (1,505.72)		\$ 1,505.72	
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	PROVEEDORES	\$ (148,227.12)	\$ (121,009.68)	\$ 27,217.44	-22.49%
2.1.01.003.	OBLIGACIONES ON EL PERSONAL				

2.1.01.003.001	Sueldos y Salarios por Pa	\$ (4,343.28)	\$ (3,273.78)	\$ 1,069.50	-32.67%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	OBLIGACIONES ON EL PERSO	\$ (4,343.28)	\$ (3,273.78)	\$ 1,069.50	-32.67%
2.1.01.004.	OBLIGACIONES CON EL IESS				
2.1.01.004.001	IESS X Pagar	\$ (849.97)	\$ (888.94)	\$ (38.97)	4.38%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	OBLIGACIONES CON EL IESS	\$ (849.97)	\$ (888.94)	\$ (38.97)	4.38%
2.1.01.005.	OBLIGACIONES ADM TRIBUTARIA				
2.1.01.005.001	Iva en Ventas por Pagar	\$ (5,687.72)	\$ (2,564.83)	\$ 3,122.89	-121.76%
2.1.01.005.310	Ret 1% Transporte	\$ (117.95)		\$ 117.95	
2.1.01.005.312	Ret 1% Trans bienes Nat C	\$ (183.58)	\$ (79.71)	\$ 103.87	-130.31%
2.1.01.005.320	Ret 8% Arrend Bienes Inmu	\$ (962.67)	\$ (49.42)	\$ 913.25	1847.94%
2.1.01.005.347	Ret 1% Aplicables	\$ -	\$ (17.48)	\$ (17.48)	100.00%
2.1.01.005.341	Ret 2% Aplicables	\$ (383.27)	\$ (7.60)	\$ 375.67	4943.03%
2.1.01.005.342	Ret 8% Aplicables	\$ (149.31)	\$ (146.69)	\$ 2.62	-1.79%
2.1.01.005.721	Ret. 30% Servicios		\$ (53.69)	\$ (53.69)	100.00%
2.1.01.005.723	Ret. 70% Servicios	\$ (1,018.82)	\$ (375.29)	\$ 643.53	-171.48%
2.1.01.005.725	Ret. 100% Servicios y Liq	\$ (1,443.70)	\$ (74.13)	\$ 1,369.57	1847.52%
	IMPUESTO A LA RENTA POR		\$	\$	
	PAGAR		(5,284.47)	(5,284.47)	100.00%
	15% TRABAJADORES POR		\$	\$	
	PAGAR		(4,238.88)	(4,238.88)	100.00%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	OBLIGACIONES ADM TRIBUTA	\$ (9,947.02)	\$ (12,892.19)	\$ (2,945.17)	22.84%
2.1.01.006.	PRESTAMOS				
2.1.01.006.004	PRESTAMO BANCO PICHINCHA	\$ (15,498.66)	\$ (58,978.90)	\$ (43,480.24)	73.72%
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	PRESTAMOS	\$ (15,498.66)	\$ (58,978.90)	\$ (43,480.24)	73.72%
= TOTAL =	CUENTAS POR PAGAR	\$	\$	\$	
	ACCION	-	-	-	
	---	-----	-----	-----	-----
= TOTAL =	CUENTAS Y DCTS POR PAGAR	\$ (178,866.05)	\$ (197,043.49)	\$ (18,177.44)	9.23%

= TOTAL =	---	----- \$ (178,866.05)	----- \$ (197,043.49)	----- \$ (18,177.44)	----- 9.23%
= TOTAL =	PASIVOS	----- \$ (178,866.05)	----- \$ (197,043.49)	----- \$ (18,177.44)	----- 9.23%
3	PATRIMONIO				
3.1.	CAPITAL SOCIAL Y RESERVAS				
3.1.01.	CAPITAL SOCIAL				
3.1.01.001.	CAPITAL SOCIAL SUSCRITO Y PAGA				
3.1.01.001.001	Capital Suscrito y pagado	\$ (400.00)	\$ (400.00)	\$ -	0.00%
3.1.01.001.002	Donaciones	\$ -	\$ -	\$ -	
3.1.01.002.	RESERVAS			\$ -	
3.1.01.002.001	Reserva Legal	\$ (40.00)	\$ (40.00)	\$ -	0.00%
= TOTAL =	RESERVAS	----- \$ (40.00)	----- \$ (40.00)	----- \$ -	----- 0.00%
= TOTAL =	CAPITAL SOCIAL	----- \$ (440.00)	----- \$ (440.00)	----- \$ -	----- 0.00%
3.1.02.	RESULTADOS				
3.1.02.001.	RESULTADOS ANTERIORES				
3.1.02.001.001	Utilidades no Distribuida	\$ (2,631.63)	\$ (2,631.63)	\$ -	0.00%
= TOTAL =	RESULTADOS ANTERIORES	----- \$ (2,631.63)	----- \$ (2,631.63)	----- \$ -	----- 0.00%
3.1.02.002.	RESULTADO DEL EJERCICIO			\$ -	
3.1.02.002.001	Utilidad del Ejercicio 2011	\$ (7,462.00)	\$ (7,462.00)	\$ -	0.00%
	Utilidad del Ejercicio 2012	\$ (30,209.62)	\$ (30,209.62)	\$ -	0.00%
	UTILIDAD EJERCICIO 2013		\$ (18,735.84)	\$ (18,735.84)	100.00%
= TOTAL =	RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ (37,671.62)	\$ (56,407.46)	\$ (18,735.84)	33.22%
= TOTAL =	RESULTADOS	----- \$ (40,743.25)	----- \$ (59,479.09)	----- \$ (18,735.84)	----- 31.50%

= TOTAL =	---	\$	\$	\$	31.50%
	CAPITAL SOCILA Y RESERVA	(40,743.25)	(59,479.09)	(18,735.84)	
= TOTAL =	---	\$	\$	\$	31.50%
	PATRIMONIO	(40,743.25)	(59,479.09)	(18,735.84)	
				\$	
				-	
	PASIVO MAS PATRIMONIO	\$	\$	\$	14.39%
		(219,609.30)	(256,522.58)	(36,913.28)	

Anexo 4. Balance General de resumen 2013 – 2014

ANÁLISIS HORIZONTAL 2013-2014				
BALANCE GENERAL 2013-2014				
	2013	2014	Diferencia	%
ACTIVOS				
<i>ACTIVOS CORRIENTES</i>				
CAJA	\$ 635.96	\$ 191.47	\$ (444.49)	- 232.15%
BANCOS	\$ 3,202.63	\$ 3,117.90	\$ (84.73)	-2.72%
CUENTAS POR COBRAR CLIEN	\$ 155,911.19	\$ 191,504.32	\$ 35,593.13	18.59%
CUENTAS POR COBRAR EMPLE	\$ 22,992.34	\$ 22,992.34	\$ -	0.00%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 10,172.82	\$ 9,772.82	\$ (400.00)	-4.09%
CREDITO TRIBUTARIO RENTA	\$ 2,124.28	\$ 3,296.06	\$ 1,171.78	35.55%
CREDITO TRIBUTARIO IVA	\$ 5,768.84	\$ 1,596.87	\$ (4,171.97)	- 261.26%
INVENTARIOS	\$ 5,897.90	\$ 22,050.80	\$ 16,152.90	73.25%
IMPORTACIONES EN TRANSIT	\$ 10,903.34	\$ -		
ANTICIPO UTILIDADES	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ -	0.00%
---	-----	-----	-----	-----
ACTIVOS	\$ 219,609.30	\$ 256,522.58	\$ 36,913.28	14.39%

PASIVOS				
<i>PASIVOS CORRIENTES</i>				
PROVEEDORES	\$ (148,227.12)	\$ (121,009.68)	\$ 27,217.44	-22.49%
OBLIGACIONES ON EL PERSO	\$ (4,343.28)	\$ (3,273.78)	\$ 1,069.50	-32.67%
OBLIGACIONES CON EL IESS	\$ (849.97)	\$ (888.94)	\$ (38.97)	4.38%
OBLIGACIONES ADM TRIBUTA	\$ (9,947.02)	\$ (12,892.19)	\$ (2,945.17)	22.84%
PRESTAMOS	\$ (15,498.66)	\$ (58,978.90)	\$ (43,480.24)	73.72%
---	-----	-----	-----	-----
PASIVOS	\$ (178,866.05)	\$ (197,043.49)	\$ (18,177.44)	9.23%
PATRIMONIO				
<i>CAPITAL SOCIAL Y RESERVAS</i>				
CAPITAL SOCIAL	\$ (440.00)	\$ (440.00)	\$ -	0.00%
RESULTADOS ANTERIORES	\$ (2,631.63)	\$ (2,631.63)	\$ -	0.00%
Utilidad del Ejercicio 2012	\$ (7,462.00)	\$ (7,462.00)	\$ -	0.00%
Utilidad del Ejercicio 2013	\$ (30,209.62)	\$ (30,209.62)	\$ -	0.00%
UTILIDAD EJERCICIO 2014		\$ (18,735.84)	\$ (18,735.84)	100.00%
---	-----	-----	-----	-----
PATRIMONIO	\$ (40,743.25)	\$ (59,479.09)	\$ (18,735.84)	31.50%
			\$ -	
PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ (219,609.30)	\$ (256,522.58)	\$ (36,913.28)	14.39%

Anexo 5. Balance general 2015

BALANCE GENERAL 2015		
		2015
1	ACTIVOS	
<i>1.1.</i>	<i>ACTIVOS CORRIENTES</i>	
<i>1.1.01.</i>	ACTIVOS CORRIENTES DISPONIBLES	

1.1.01.001.	CAJA	
1.1.01.001.001	Caja	635.96
	---	-----
= TOTAL =	CAJA	635.96
1.1.01.002.	BANCOS	
1.1.01.002.002	Banco Picincha	2,137.23
1.1.01.002.003	Banco de Guayaquil	1,065.40
	---	-----
= TOTAL =	BANCOS	3,202.63
	---	-----
= TOTAL =	ACTIVOS CORRIENTES DSPON	3,838.59
1.1.02.	ACTIVO CORRIENTE EXIGIBLE	
1.1.02.001.	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	
1.1.02.001.001	Clientes	156,883.64
1.1.02.001.999	Provision Cuentas Incobra	(972.45)
	---	-----
= TOTAL =	CUENTAS POR COBRAR CLIEN	155,911.19
1.1.02.003.	CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	
1.1.02.003.002	Marco Valle	6,313.55
1.1.02.003.003	Pedro Saiz	16,678.79
	---	-----
= TOTAL =	CUENTAS POR COBRAR EMPLE	22,992.34
1.1.02.004.	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	
1.1.02.004.001	Cuentas por cobrar saigon	9,772.82
1.1.02.004.004	Anticipo Proveedores	400.00
	---	-----
= TOTAL =	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	10,172.82
1.1.02.005.	CREDITO TRIBUTARIO RENTA	
1.1.02.005.001	Credito tributario RENTA	1,124.58
1.1.02.005.007	Credito Salida de divisas	999.70
	Anticipo impuesto a la Renta	
	---	-----
= TOTAL =	CREDITO TRIBUTARIO RENTA	2,124.28
1.1.02.006.	CREDITO TRIBUTARIO IVA	
1.1.02.006.001	Iva Pagado en Bienes y Se	5,644.58
1.1.02.006.005	Retenciones IVA	124.26
	---	-----
= TOTAL =	CREDITO TRIBUTARIO IVA	5,768.84
	---	-----
= TOTAL =	ACTIVO CORRIENTE EXIGIBL	196,969.47
1.1.03.	ACTIVOS REALIZABLES	
1.1.03.001.	INVENTARIOS	
1.1.03.001.001	Inventario de Mercaderias	5,897.90

	---	-----
= TOTAL =	INVENTARIOS	5,897.90
1.1.03.020.	IMPORTACIONES EN TRANSITO	
1.1.03.020.001	Importacion 2012	10,903.34
	---	-----
= TOTAL =	IMPORTACIONES EN TRANSIT	10,903.34
	---	-----
= TOTAL =	ACTIVOS REALIZABLES	16,801.24
1.1.04.	ANTICIPO UTILIDADES	
1.1.04.001	MARCO VALLE	1,000.00
1.1.04.002	PEDRO SAIZ	1,000.00
	---	-----
= TOTAL =	ANTICIPO UTILIDADES	2,000.00
	---	-----
= TOTAL =	ACTIVOS CORRIENTES	219,609.30
	---	-----
= TOTAL =	ACTIVOS	219,609.30
2	PASIVOS	
2.1.	PASIVOS CORRIENTES	
2.1.01.	CUENTAS Y DCTS POR PAGAR	
2.1.01.001.	PROVEEDORES	
2.1.01.001.001	Proveedores	(12,065.68)
2.1.01.001.002	Otras cuentas por pagar	(20,385.22)
2.1.01.001.005	Otras Cuentas por pagar I	(65,789.90)
2.1.01.001.006	Por pagar Accionistas	(48,480.60)
2.1.01.001.150	Proveedores Exterior	(1,505.72)
	---	-----
= TOTAL =	PROVEEDORES	(148,227.12)
2.1.01.003.	OBLIGACIONES ON EL PERSONAL	
2.1.01.003.001	Sueldos y Salarios por Pa	(4,343.28)
	---	-----
= TOTAL =	OBLIGACIONES ON EL PERSO	(4,343.28)
2.1.01.004.	OBLIGACIONES CON EL IESE	
2.1.01.004.001	IESE X Pagar	(849.97)
	---	-----
= TOTAL =	OBLIGACIONES CON EL IESE	(849.97)
2.1.01.005.	OBLIGACIONES ADM TRIBUTARIA	
2.1.01.005.001	Iva en Ventas por Pagar	(5,687.72)
2.1.01.005.310	Ret 1% Transporte	(117.95)
2.1.01.005.312	Ret 1% Trans bienes Nat C	(183.58)
2.1.01.005.320	Ret 8% Arrend Bienes Inmu	(962.67)
2.1.01.005.347	Ret 1% Aplicables	-

2.1.01.005.341	Ret 2% Aplicables	(383.27)
2.1.01.005.342	Ret 8% Aplicables	(149.31)
2.1.01.005.721	Ret. 30% Servicios	
2.1.01.005.723	Ret. 70% Servicios	(1,018.82)
2.1.01.005.725	Ret. 100% Servicios y Liq	(1,443.70)
	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	
	15% TRABAJADORES POR PAGAR	
	---	-----
= TOTAL =	OBLIGACIONES ADM TRIBUTA	(9,947.02)
2.1.01.006.	PRESTAMOS	
2.1.01.006.004	PRESTAMO BANCO PICHINCHA	(15,498.66)
	---	-----
= TOTAL =	PRESTAMOS	(15,498.66)
= TOTAL =	CUENTAS POR PAGAR ACCION	-
	---	-----
= TOTAL =	CUENTAS Y DCTS POR PAGAR	(178,866.05)
	---	-----
= TOTAL =	PASIVOS CORRIENTES	(178,866.05)
	---	-----
= TOTAL =	PASIVOS	(178,866.05)
3	PATRIMONIO	
3.1.	CAPITAL SOCIAL Y RESERVAS	
3.1.01.	CAPITAL SOCIAL	
3.1.01.001.	CAPITAL SOCIAL SUSCRITO Y PAGA	
3.1.01.001.001	Capital Suscrito y pagado	(400.00)
3.1.01.001.002	Donaciones	-
3.1.01.002.	RESERVAS	
3.1.01.002.001	Reserva Legal	(40.00)
	---	-----
= TOTAL =	RESERVAS	(40.00)
	---	-----
= TOTAL =	CAPITAL SOCIAL	(440.00)
3.1.02.	RESULTADOS	
3.1.02.001.	RESULTADOS ANTERIORES	
3.1.02.001.001	Utilidades no Distribuida	(2,631.63)
	---	-----
= TOTAL =	RESULTADOS ANTERIORES	(2,631.63)
3.1.02.002.	RESULTADO DEL EJERCICIO	
3.1.02.002.001	Utilidad del Ejercicio 2011	(7,462.00)
	Utilidad del Ejercicio 2012	(30,209.62)
	UTILIDAD EJERCICIO 2013	
	---	-----
= TOTAL =	RESULTADO DEL EJERCICIO	(37,671.62)
	---	-----

= TOTAL =	RESULTADOS	(40,743.25)
	---	-----
= TOTAL =	CAPITAL SOCILA Y RESERVA	(40,743.25)
	---	-----
= TOTAL =	PATRIMONIO	(40,743.25)
	PASIVO MAS PATRIMONIO	(219,609.30)

Anexo 6. Estado de Resultados 2015

ESTADO DE RESULTADOS 2015		
		2015
4	INGRESOS	
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES	
4.1.01.	VENTAS	
4.1.01.001.	BIENES Y SERVICIOS	
4.1.01.001.001	Bienes 12%	(361,444.42)

= TOTAL =	BIENES Y SERVICIOS	(361,444.42)
= TOTAL =	VENTAS	(361,444.42)
= TOTAL =	INGRESOS OPERACIONALES	(361,444.42)

= TOTAL =	INGRESOS	(361,444.42)
5	COSTOS Y GASTOS	
5.1.	COSTO	
5.1.01.	COSTOS DE OPERACIÓN	
5.1.01.001.	COSTOS DIRECTOS	
5.1.01.001.001	Costo de ventas	252,547.02
	INVENTARIO INICIAL	6,782.59
	IMPORTACIONES	118,471.85
	COMPRA DE INVENTARIO	152,651.00
	DISPONIBLE PARA LA VENTA	277,905.44
	INVENTARIO FINAL	25,358.42
= TOTAL =	COSTOS DIRECTOS	252,547.02

= TOTAL =	COSTOS DE OPERACIÓN	252,547.02

= TOTAL =	COSTO	252,547.02
5.2.	GASTOS	
5.2.01.	GASTOS ADMINISTRACION Y VENTAS	
5.2.01.001.	SUELDOS Y SALARIOS	
5.2.01.001.001	Sueldos	45,369.52

= TOTAL =	SUELDOS Y SALARIOS	45,369.52
5.2.01.002.	BENEFICIOS SOCIALES INDEMNIZAC	
5.2.01.002.001	Decimo Tercer Sueldo	533.87
5.2.01.002.002	Decimo Cuarto Sueldo	338.85
5.2.01.002.003	Fondos de Reserva	83.55

= TOTAL =	BENEFICIOS SOCIALES INDE	956.27
5.2.01.003.	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	
5.2.01.003.001	Aporte Patronal 12.15%	869.05

= TOTAL =	APORTES A LA SEGURIDAD S	869.05
5.2.01.004.	SERVICIOS GENERALES	
5.2.01.004.003	Telefonos	46.56
5.2.01.004.007	Transporte	-
5.2.01.004.008	INTERNET	250.74
5.2.01.004.009	Arriendo	7,783.78

= TOTAL =	SERVICIOS GENERALES	8,081.07
5.2.01.005.	COMISIONES VENTAS	
5.2.01.005.001	COMISIONES DIEGO	19,458.24

= TOTAL =	COMISIONES VENTAS	19,458.24
5.2.01.006.	MANTENIMIENTOS	
5.2.01.006.002	Mantenimiento Instalacione	
5.2.01.006.004	Repuestos y Materiales	
5.2.01.006.007	Mantenimiento Eq Computo	

= TOTAL =	MANTENIMIENTOS	
5.2.01.007.	PUBLICIDAD	
5.2.01.007.001	Publicidad	1,500.00

= TOTAL =	PUBLICIDAD	1,500.00
= TOTAL =	GASTOS ADMINISTRACION Y	76,234.16

= TOTAL =	GASTOS	76,234.16
	---	-----
= TOTAL =	COSTOS Y GASTOS	(32,663.24)
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(32,663.24)

	15% TRABAJADORES	4,899.49
		(27,763.75)
	22% IMPUESTO A LA RENTA	6,108.03
	RETENCIONES	
	UTILIDAD NETA	(21,655.73)

Anexo 7. Encuestas Proveedores

Encuestas Realizadas a Proveedores

1. ¿Durante qué tiempo es proveedor para Saigón del Ecuador?
 - a) 1 año
 - b) 2 años
 - c) 3 años
 - d) Más de 3 años

2. ¿Cómo califica su relación laboral con Saigón del Ecuador?
 - a) Excelente
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Malo
 - e) Pésimo

3. ¿Cómo calificaría a la empresa Saigón del Ecuador, en los siguientes aspectos? Muy Buena (MB), Buena (B), Mala (M), Regular (R) o Pésima (P).
 - a) Atención a Requerimientos
 - b) Niveles de Compra
 - c) Cumplimiento de Pagos
 - d) Relaciones con la Empresa

4. ¿Trabajaría usted con Saigón del Ecuador en los próximos años?
 - a) Si
 - b) No

5. ¿Considera usted a Saigón del Ecuador una valiosa referencia dentro del mercado de equipos de laboratorio?
 - a) Si

b) No

6. ¿Su relación con Saigón del Ecuador le ofrece perspectivas de crecimiento para su empresa?

a) Si

b) No

Anexo 8. Encuesta Clientes

Encuestas Realizadas a Clientes

1. ¿Durante qué tiempo es cliente de Saigón del Ecuador?

a) 1 año

b) 2 años

c) 3 años

d) Más de 3 años

2. ¿Cómo califica usted el nivel de servicio que ofrece Saigón del Ecuador?

a) Excelente

b) Bueno

c) Regular

d) Malo

e) Pésimo

3. ¿Cree usted que el personal que atiende en la empresa está suficientemente capacitado y con la experiencia necesaria para ejercer su trabajo?

a) Si

b) No

4. ¿Compra usted equipos de laboratorio en otra empresa?

a) Si

b) No

5. Si en la pregunta anterior su respuesta fue afirmativa, ¿Cómo calificaría los productos de la empresa?

a) Excelente

b) Bueno

c) Regular

- d) Malo
- e) Pésimo

6. ¿Cómo calificaría el servicio de la empresa Saigón del Ecuador, en los siguientes aspectos? Muy Buena (MB), Buena (B), Mala (M), Regular (R) o Pésima (P).

- a)** Atención al Cliente
- b)** Puntualidad
- c)** Experiencia y Cumplimiento
- d)** Calidad del Servicio
- e)** Precios